

松 山 大 学 論 集
第 29 卷 第 3 号 抜 刷
2 0 1 7 年 8 月 発 行

成長ドライバ理論による
良い会社づくり研究のアプローチ

東 瀨 則 之

成長ドライバ理論による 良い会社づくり研究のアプローチ

東 瀨 則 之

「良い会社」への関心がますます高まっている。

そして、良い会社になることができれば、求人や利益確保をはじめとする中堅・中小企業の抱える多くの問題は自ずと解決の方向に向かう。

それでは、どのようにすれば良い会社になれるのだろうか。

本稿では、良い会社づくりのための実践的な指針並びに研究のベースとなる「成長ドライバ理論」とそのフレームワークについて述べる。

その要諦は、「経営の基本メカニズムをしっかりと作って、社員を大切にし、そのメカニズムがしっかりと回るようにすること」である。

なお、この方法は、中堅・中小企業だけでなく、大企業でも、部門単位で見ても部門長を「社長」に置き換えれば、適用することができる。

目 次

1. 良い会社づくりへの注目と理論構築の必要性
 - 1.1 良い会社への関心の高まり
 - 1.2 「良い会社」とは
 - 1.3 人を大切にする経営と財務的な業績向上の関係
 - 1.4 人を大切にする経営が業績向上につながる理由
 - 1.5 経営の全体像を理解し、取り組むことが必要
 - 1.6 良い会社づくりのフレームワークとは
2. 成長ドライバ理論のフレームワーク
 - 2.1 企業成長の駆動力となる 10 個のドライバ
 - 2.2 成長ドライバ理論のフレームワークの考え方
 - 2.3 各ドライバのあるべき姿
 - 2.4 「人を大切にする思いや行為」と成長ドライバ理論のフレームワークの関係
3. フレームワークを活用した実践

- 3.1 フレームワークの活用法
- 3.2 良い会社経営の事例をフレームワークから考察する
- 3.3 フレームワークを用いて自社を診断してみよう
- 3.4 診断結果から浮かび上がる改善工程
- 3.5 ドライバ間の整合性と、背伸びができる環境作り

1. 良い会社づくりへの注目と理論構築の必要性

目指すべき良い会社とは、どのような会社なのだろうか。そして良い会社づくりはどうすればよいのだろうか。

1.1 良い会社への関心の高まり

ここ2000年以降、「良い会社」についての多くの書籍が上梓されてきた¹⁾。その背景として、社会構造、価値観の転換があると考えられる。

第2次世界大戦後、わが国は、高度経済成長に象徴されるように、一貫して量的成長、売上・利益拡大を指向してきた。しかし、それは、バブル経済を招来し、1990年代初めのバブル崩壊であっけなく崩れ去った。その後、長期に

図表1. 2000年以降「良い会社」の上梓が増えてきた



1) 塚越寛『リストラなしの「年輪経営」』光文社2009年、坂本光司『日本でいちばん大切にしたい会社1～5』あさ出版2008年～2016年、山田昭男『日本一社員がしあわせな会社のへんな“きまり”』ぱる出版2011年、小林秀司『人本経営』ウヰズワークス2014年。

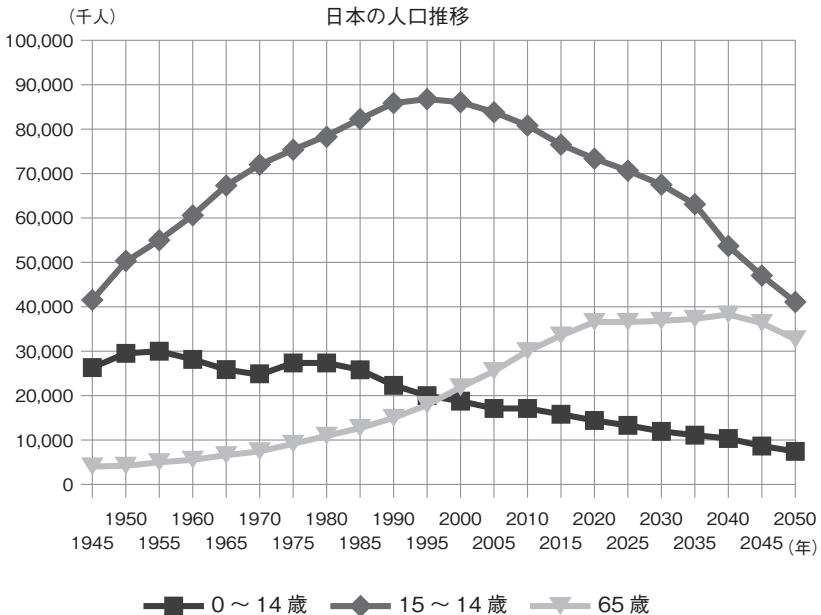
わたり、経済の低迷の時代を迎えることになった。

その間、わが国の総人口は2006年～2007年にピークを迎え減少に転じた。それに先立って、人口構造も次図のとおり、生産年齢人口が1990年代中ごろにピークを打って減少に転じていた。

量的成長の限界は、誰の目にも明らかであった。世界にもはやロールモデルはなく、自ら新たな時代の方向性を模索せざるを得なかった。根本的な価値観の転換が模索されたのだった。成長や物的な豊かさではなく、持続可能性（サステナビリティ）の重視、生活スタイルとしてのロハス、感性の重視、人と人の絆やつながり、共感性への着目などが大きな流れとなってきた。

徐々に転換は進んだが、決定的な転換点は、2011年3月の東日本大震災で

図表2. 生産年齢人口のピークは1990年代半ば



出典：総務省 平成25年『人口推計』

あったと思料される。そこを境にわが国は新たな価値観の時代に入ったと考えられる。

一方、産業構造も、戦後の第2次産業から第3次産業にウエイトを移し、さらに、すべての産業がサービス業化していった。サービスを担う主体は物でも機械でもなく、「人」である。生産年齢人口が1990年代半ばにピークを打ち、働き手が減っている半面、すべての産業のサービス業化に伴い、「人」はより重要性を増してきた。

バブル崩壊からの失われた20年と言われる時代は、これら2つの潮流が合流し、大きな転換のあった貴重な時代と捉えることができる。

このような時代背景を考えると、「人を大切にする経営」に関する書籍や研究が表に出てくるようになったのは当然の帰結と言えるだろう。

そのため、必然的に「人を重視する経営」になっていくのは自然なことであった。それに対応して、企業の評価尺度も、従来のように経済付加価値をどれだけ生み出したかだけで計るのではなく、そこにかかわる「人」をどれだけ幸せにしたかも重要な尺度になってきたと言える。

これは、経営学の研究にも大きな影響を与えることとなった。従来は、利己的に振る舞う人を前提に、経済付加価値を多く上げるにはどのようなマネジメントが有効かという命題が、その根底にあった²⁾。しかし、時代の進化に応じ、「どれだけ人を幸せにできるか」という命題も、経営学の真の目的として加えられたといえるだろう。

明治期にわが国の産業経済の基盤構築に多大な貢献をした渋沢栄一氏が『論語と算盤』で示した経営のあるべき姿が再度表舞台に立つようになったとも言える³⁾。

今後、これらを両立させていくことが、企業経営の大きな基軸となるだろう。

2) 田中一弘『「良心」からの企業統治を考える～日本の経営の倫理』東洋経済新報社2014年。この本では、私利追求を伴う企業経営の議論に、人間の善性を仮定した人間観を真正面から持ち込んでいる。従来の企業統治論に新たな視点を加えているといえる。

1.2 「良い会社」とは

「良い会社」とはどんな会社だろうか。たとえば、収益性や成長性が高い、顧客満足度が高い、社会貢献性が高い、社会から信頼されている、社員のモチベーションが高い、社員満足度が高い、職場の雰囲気が良いなど、多様な考え方があろう。

私は、これらを包摂するものとして、「良い会社」とは、「社員を大切に、社員と会社がともに成長する会社」と定義している。前半の「社員を大切にする」は、一定の給与や休日、福利厚生などはもとより、社員に対して誠実であり、厳しい中にも働きがいがあり、仕事を通じて人としても社員としても成長できる環境があるという意味である。後半の「社員と会社がともに成長する」というのは、文字通り、社員が成長するということ、それだけではなく、会社も成長するという意味である。

ここでいう会社の成長とは、規模の成長を必ずしも意味しない。むしろ質の成長を意味している。というのも、たとえば、借り入れをして支店を出せば、規模の成長は可能となる。しかし、そこには会社としての中身の成長はほとんどない。会社が質的に成長することによって、確固とした経営基盤が形成され、それに応じて、景気に左右されることなく、充実したアフターフォローやより良い商品・サービスが生み出せるようになる。顧客満足や社会からの信頼が高まることで社員の満足度も高まり、安心して仕事に取り組むことができるようになる。職場の信頼感が醸成され、雰囲気も良くなる。このような状態が、会社が成長している状態である⁴⁾

以上のような考えから、「良い会社」は、「社員を大切に、社員と会社がともに成長する会社」と定義できると考えている⁵⁾

3) 渋沢栄一『論語と算盤』1916年（角川学芸出版より復刻版2008年）で、渋沢栄一は、経済活動に携わる者は道徳と経済を両立させるように努めねばない、そして、最も重要な道徳とは、社会を豊かにして人々の経済的な暮らしを心配のないよりよいものにするということであると述べている。

1.3 人を大切にせる経営と財務的な業績向上の関係

人、つまり社員を大切にせる経営をせると、売り上げや利益など財務的な業績は高まるのせらうか。

法政大学の坂本光司教授は、多くの企業調査の結果、社員を大切にしている会社は社員のモチベーションが高く、その結果、売上高や過去5年間の経常利益率が高い傾向があると述べている⁴⁾。

ただ、反対に「業績が高いので、モチベーションが上がり、その結果として売上高や経常利益率が高くなった」という因果の方向性がより強いのではないかと疑う向きもあった。そこで、私がかかわって行った愛媛県内1,200社の中堅・中小企業対象の調査では、この点を意識して、因子分析を使って研究を行った。その結果、「信頼を強く意識している」「社員の成長を強くはかろうとしている」「社員や求職者に対して誠実である」「社員満足を高めようとしている」、このような特性(因子)を持っている会社は、そうでない会社に比べて、社員の成長、顧客満足の上向、売り上げや利益の伸びが有意に高いという結果が得られた⁵⁾。

次の図表は、その際の結果の一部である。「信頼感に裏打ちされた人の成長への意識」という因子を持っている会社は、直近3カ年の変化として、売上高、

4) 東淵則之『建設会社でもニケタ成長はできる!』東洋経済新報社2005年では、ジョー・コーポレーションの急成長のメカニズムを記述した。しかし、この会社は、2009年に民事再生の適用を受け、最終的に2015年に会社清算に至った。確かにこの本で書かせたいただいた経営の取り組みは正しいものであった。しかし、2007年頃から、これらの取り組みに加えて留意すべき事項があるのではないかと感じるようになった。それは、成長のプロセスにおいて、社員に無理がかかった量的な急成長であった点にある。もし、この会社が、急成長を追わず、質的成長を目指していれば、その後の破綻は免れたのではないかと今となっては思料している。私が、2000年頃から良い会社やその作り方の研究に取り組むようになって、17年の歳月が流れているが、ジョー・コーポレーションの事例は、研究上の非常に大きな財産となっている。

5) けっして社員を甘やかす会社ではない。社員が、厳しい仕事の中にも、イキイキと働き、仕事を通じて成長できる、そして、社員が、さまざまな工夫を生み出し、顧客の満足度が高まる、その結果、会社の業績も高まる。このような会社である。

6) 坂本光司『なぜこの会社はモチベーションが高いのか』商業界2009年。

7) ジョブカフェ愛 work『ヒトカラえひめプロジェクト報告書』2015年。

図表3. 社員を大切にしている経営が成果を生み出す

		売上高の 変化	経常利益 の変化	シェアの 変化	顧客満足 の向上	3年前に比べ社 員の成長を実感 している
因子1. 信頼 感に裏打ちさ された人の成長 への意識	Pearsonの 相関係数	.317**	.343**	.356**	.271**	.533**
	有意確率 (両側)	.000	.000	.000	.003	.000
	度数	287	285	278	122	289

** 1%有意

経常利益、シェア、顧客満足、社員の成長という観点で、有意な正の相関関係を示していた。

短期間では変化しにくい因子とこれら成果指標の間で、有意な正の相関関係が見られたということは、坂本教授の主張を裏付けたことになると思料される。

さらに、生産性の向上という観点で、私がかかわった四国生産性本部の調査でも、3年前と比べて「生産性が向上した」とする企業がどのような取り組みを行ったのか分析したところ、具体的な取り組みとして、「従業員の意欲の向上」がもっとも影響が大きかったという結果が得られている⁸⁾。

人を大切にしている経営が財務的な業績向上を生み出しているという現象は、日本に限ったことではない。たとえば、クリストファー・A・パートレットとスマントラ・ゴシャルは、急激に変化する企業環境に対応するには、自律的に行動できる社員が育つ環境をつくるのが大切であると指摘している。そして、欧米を中心とする20社を詳細に調査した結果、社員を大切に、社員が成長できるようにストレッチ、サポート、規律、信頼を旨とする職場環境をつくっている企業は、そうでない企業に比べて好業績を生んでいるとしている⁹⁾。

8) 四国生産性本部『四国地域における労働生産性の現状と課題について』2017年。

9) 『The Individualized Corporation』[(邦訳)クリストファー・A・パートレット&スマントラ・ゴシャル『個を活かす企業』]1998年。

また、ジョン・マッキーとラジェンドラ・シソーディアは、社員が学び、成長する意欲を掻き立てられ、自己実現をはかりながら活躍できるように配慮している会社は、顧客に対する価値創造に優れ、そうでない企業よりも高い利益率を達成していると述べている¹⁰⁾

これらは一部分であり、同様の指摘、つまり社員を大切にすると業績が良くなるということは、多くの文献で指摘されている¹¹⁾

1.4 人を大切にすると経営が業績向上につながる理由

なぜ、社員を大切にすると財務的な向上が生み出されるのだろうか。いくつかの文献を基に、そのメカニズムをまとめると、「社員を大切にすると」⇒「社員のモチベーション向上／社員の成長」⇒「生産性の向上／顧客サービスの向上／イノベーションの創出」⇒「仕事の満足感・やりがいの向上／売り上げや利益の向上」⇒「社員を大切にすると」⇒（繰り返し）と考えられているようである。

しかし、私は、「どのような会社でも、社員を大切にすれば、業績が向上する」とは限らないと考えている。当たり前のことだが、社員を大切にすることで、業績が上がるなら、こんな簡単なことはない¹²⁾

社員を大切にすると同時に、「経営がうまく回って、社員と会社がともに成長するようなメカニズムが整備されていく」ことが必要と考えている。経営がうまく回るメカニズムがある程度できて初めて、社員を大切にするとする行為が、そのメカニズムを刺激して効率的・効果的に動かし、その結果として、業績が向上すると考えることができるのである。

10) 『Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business』[(邦訳) ジョン・マッキー & ラジェンドラ・シソーディア 『世界でいちばん大切にしたい会社』] 2013年)。

11) 中堅・中小企業を中心に人材不足が深刻化している。人材獲得はもちろん、企業の財務的な業績向上を生み出すために、戦略として「社員を大切にしない」という主張も見られるようになってきた。富山和彦・経営共創基盤 CEO「人材は希少資源『ホワイト企業戦略』で黒字化実現」プレジデント 2017年3月6日号。

1.5 経営の全体像を理解し、取り組むことが必要

では、どのようにすれば「良い会社」が作れるのだろうか。

まず、考え方の基本として、たとえば経営理念は経営理念で考える、人材育成は人材育成のみで考える、業務改善は業務改善の視野のみで工夫する等々……、このように局所的・部分的な最適解をいくら積み上げても、良い会社はつくれない。なぜなら、ひとつには、経営という行為は、限られた資源を配分することを通して会社全体を総合的にマネジメントすることであり、そのため、部分最適は必ずしも全体最適を生み出さないからである¹³⁾

また、重要な要素同士は互いに関連を持っており、影響や整合性、バランスなどの視点から考えることが不可欠だからである。

12) 人を大切にしている経営学会副会長でもある佐藤和夫氏(あさ出版代表取締役社長)は、人を大切にしている経営学会メールマガジン(2016年1月8日号)で、以下のように述べている。
『人を大切にしましょう』という言葉をいくらお題目のように唱えていても、あるいはどんなに気持ちの上で人にやさしくしても、本当に人を大切にしている経営はできないということです。当学会の坂本会長の言葉の一部をお借りすれば、『人を大切にしている経営』とは、安定した、永続的な経営であり、自分の子供もこの会社で働いてもらいたい、という会社の状態を維持できている会社のことです。また業界水準以上のお給料を出すことができ、社員一人ひとりが残業も少なく有給休暇も100%取れて、ゆとりのある幸福な家庭生活を送ることができる会社のことです。そんな会社だから組織全体が明るく生き生きとして、小さな世界の競争に負けない企業になるのでしょう。

そしてそうした企業は、社員に対する思いだけ、気持ちだけでつくれるわけがありません。社員とその家族を幸せにするためにはどうすればよいのか。重要なのは、そのことを基軸に置いて考え抜いた経営の方針であり、戦略戦術であり、組織運営であろうと思います。公平で思いやりのある人事評価制度とはどのようなものであり、どんな部署運営や教育システムがベターなのか、どのような商品開発体制をつくらなければならないかをとことん考えて、煮詰めて、決断力をもって実行に移すことが必要なのです。

『人を大切にしている経営』と言うと、『甘いのでは…』との反応を示す経営者もいますが、甘いところの話ではありません。ハードルは高く、実現するには経営者の能力と覚悟が必要なのだと思います。

では具体的にどのような対外的な戦略戦術が必要であり、対内的な組織運営や仕組みが求められるのか? これらの研究を進めることによって、『人を大切にしている経営』を甘いと勘違いする経営者や、『企業の最終目的は利益に決まっている』と思い込んでいる人々の考えを変える一つの説得材料をつくることのできるのではないかと。これもまた、当学会の重要な役割の一つだと思います。』

13) 経営学は、経営戦略、組織戦略、人的資源管理、マーケティングなど、細分化されている。個々を考え抜いても、部分最適になりがちで、良い会社づくりを進めるのには、不十分である。しかし、経営学の研究では、このようにホリスティックな分析はほとんどなされていない。

このように、あくまでも経営の全体像を理解して、その視点を常に持ちながら、つまり、ホリスティックな観点を持ちながら、良い会社づくりを進めていくことが望まれるのである。

1.6 良い会社づくりのフレームワークとは

良い会社づくりは包括的な行為であるので、それを進める際には、経営の重要な要素、そしてそれらの関連を示す、いわゆる「経営の全体像を捉えるフレームワーク」があると便利である。その一つとして有効であると考えられるのが、多くの実務家や研究者から評価されている「成長ドライバ理論のフレームワーク」である¹⁴⁾

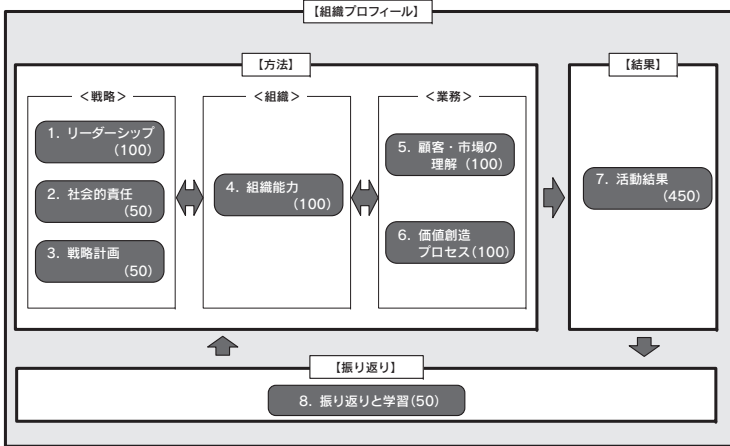
成長ドライバ理論は、これまで多くの企業現場での実験やヒアリングを繰り返す中で、徐々に進化してきた¹⁵⁾そして現在、「社員を大切にしたいや行為に裏打ちされた、経営がうまく回り、安定的に成長できるメカニズム」を説明できる理論となったと言える。

経営者はこのフレームワークを用いることで、思考に漏れがなくなり、良い会社づくりをバランスよく、深く検討することが可能になる。また、良い会社をベンチマーキングする際にも、表面的なすばらしさや強みに惑わされず、そ

14) 東測則之「いい会社研究のフレームワークとしての成長ドライバ理論」於第2回人を大切にす経営学会全国大会発表(電気通信大学2015年9月)、東測則之「人を大切にす経営と業績向上の関連と今後の研究フレームワーク」人を大切にす経営学会第1回四国支部会発表(高知工科大学2015年12月)、東測則之「成長ドライバ理論で経営をみるといふこと」人を大切にす経営学会第2回四国支部会発表(松山大学2016年7月)、東測則之「成長ドライバ理論による良い会社分析の具体的方法に関する展開」第3回人を大切にす経営学会全国大会発表(駒澤大学2016年8月)、東測則之「経営品質のやさしいフレームワークとしての成長ドライバ理論」日本経営品質学会全国大会発表(2016年11月)、その他、会計士・税理士・中小企業診断士・社会保険労務士をはじめ実務家対象のレクチャー発表多数。

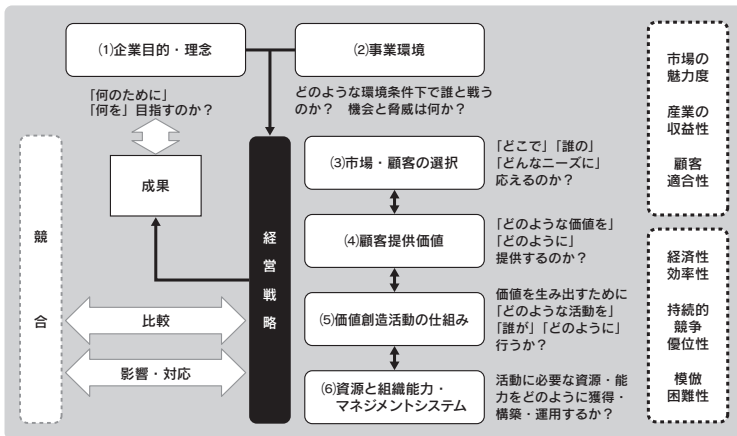
上記の日本経営品質学会では、日本経営品質賞のアセスメント基準として使用されている下記の経営の全体フレームワークは、一般の中小企業の経営者には難しいため、成長ドライバ理論のフレームワークを援用することで、ある程度所期の目的を達成できるのでは、との発表を行った。これに対して学会会長をはじめ多くの参加者から全面的な賛意を頂戴することができた。

図表 4. 経営品質賞アセスメント基準のフレームワーク



また、もうひとつ、経営の全体を扱っている数少ないフレームワークである吉田素文氏（グロービス経営大学院）のフレームワーク（吉田素文「経営の未来をつくる戦略的HRマネジメント①経営の全体像を捉える」『労政時報』2013年9月13日号 pp.152-159.）は、成長ドライバ理論のフレームワークに近いものの、経営戦略を軸としており、また社長や経営者が要素として組み込まれていないため、大企業にマッチするものの中堅・中小企業には適さないと思料される。

図表 5. 吉田素文氏による経営の全体像のフレームワーク



れを生み出している背景やプロセス、必要不可欠な前提条件など、包括的な視点から考え、鋭い質問もできるだろう¹⁶⁾

経営の全体像を捉えるこのフレームワークは、経営者が経営行為を行う際、良い会社としてのその円滑な推進の「よりどころ」となる。経営者の行う行為のほぼすべての施策が、この基本メカニズムのどこかに必ずかかわっていることに気付かれるだろう¹⁷⁾

つまり、常にこのフレームワークに照らして、今やっていることの意味を考え、何に配慮すべきか、どういう影響を及ぼすのかなどを考慮しながら、組織運営の支援を行うことが、望ましいと言える。

それによって、社員と会社の成長を生み出す戦略的な視点を持った経営者として、会社に貢献できることになる。

2. 成長ドライバ理論のフレームワーク

良い会社づくりを進める際の経営の重要な要素と相互の関連を示す、「成長ドライバ理論」のフレームワーク、ここでは、その考え方と各ドライバのある

15) 2000年～2004年の株式会社ジョー・コーポレーションでの社外取締役の経験を通して、成長ドライバ理論の原型を構想し、東淵則之『建設会社でも二ケタ成長はできる』（東洋経済新報社2005年）を上梓した。その後、事業再生におけるPL再生にアイデアを提供し、「社員を大切に、社員と会社がともに成長する会社」づくりのための理論を構築するため、2008年～2014年の全国の中堅・中小企業でのヒアリングや企業実験などを行い、現在の成長ドライバ理論に磨き上げてきた。中堅・中小企業は、建設業、スーパーマーケット、ホテル、家電量販店、呉服店、ホームセンター、介護施設、スポーツジムなど、多岐にわたる。1社当たり、6ヶ月から3年間かけて、詳細な調査研究を行ってきた。そこでの様々な経験は、多くの気づきと知見を与えてくれた。ここに最大限の感謝を申し上げる。

16) 某コンサルティング会社に、ベンチマーク研修を有効にするために、成長ドライバ理論のフレームワークに基づくワークシートを用意していただいた。その際のベンチマークの成果をヒアリングしたところ、参加者の満足度が非常に高いことが確認された。これを2社について行ったのだが、ともに同様の効果が確認できた。

17) 詳しくは、次節の成長ドライバ理論のフレームワークをご覧くださいとよいのであるが、以前、ある学会で「人材採用はとても重要な仕事なのですが、フレームワークには表れていません。どう考えればよいのでしょうか。」という質問を受けた。人材採用は、経営理念・ビジョン、ビジネスモデル、システム化・型決め、行動環境のいずれとも直接関係を持っている。これらのあるべき姿を描きながら、自社の採用戦略を考えることによって、人材採用を成功させる指針が得られる旨、回答させていただいた。

べき姿について、詳しく解説する。

2.1 企業成長の駆動力となる 10 個のドライバ

成長ドライバ理論のフレームワークを図示したものが図表 6 である¹⁸⁾ この図には、企業の円滑な運営や成長を生み出す原動力となる「社長」「経営理念・ビジョン」「ビジネスモデル」「システム化・型決め」「行動環境」の 5 つの大きな要素（「メインドライバ」と言う。）が表現されている。このうち、5 つ目の「行動環境」は、会社の風土や雰囲気、においのことである。社員が成長するためには、学習と成長が起こるような行動環境であることが望ましいと言われている¹⁹⁾

また、社員が育つ行動環境を生み出す原動力として、「ストレッチ」「サポート」「自律」「規律」「信頼」の 5 つの要素（「サブドライバ」と言う。）がある²⁰⁾ 矢印は、これら 10 個のドライバが影響を与える方向を示している。

2.2 成長ドライバ理論のフレームワークの考え方

ここで、「ビジネスモデル」「システム化・型決め」「行動環境」の関連、さらに「社長」「経営理念」との関連等について、図表 6 を俯瞰しながら見ていく。これは、経営がうまく回り、社員と会社がともに成長するプロセスの大きな姿である。

企業は、顧客に商品やサービスを提供して利益を得る。どのようにして利益を生み出すか、その仕組みが「ビジネスモデル」である。

中には、ちょっとしたヒット商品や新規サービスを原動力にして急成長して

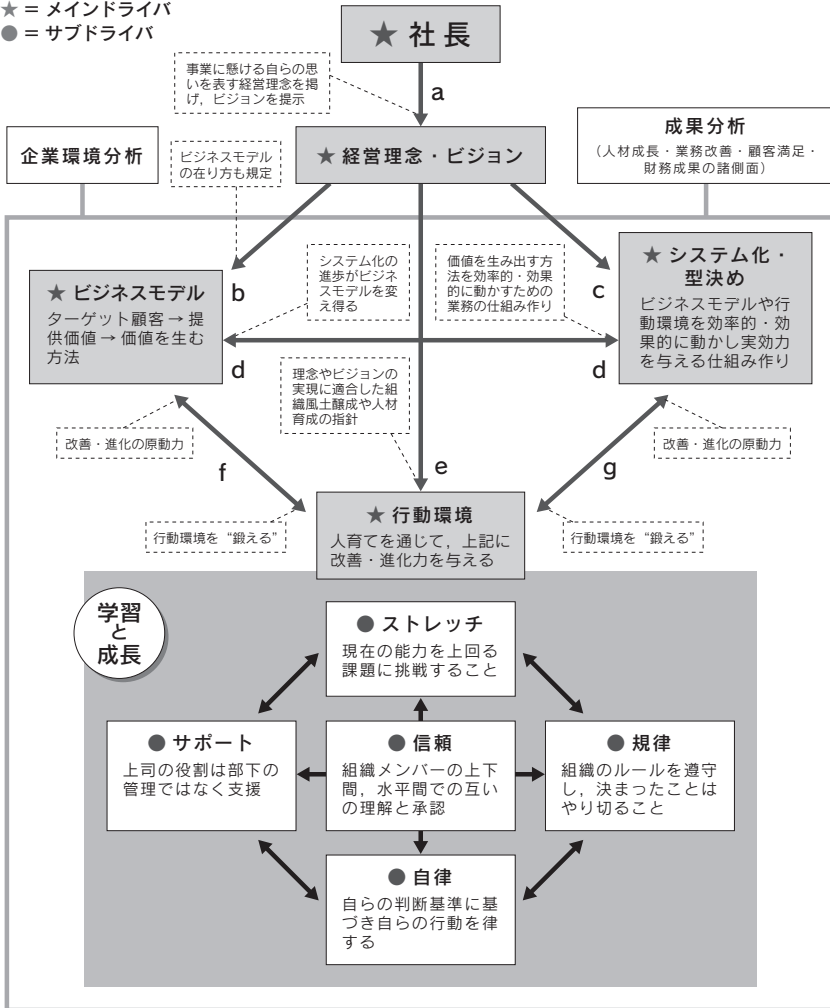
18) 東潤則之「総務が主導する良い会社づくり」『月刊総務』2016年9月号, pp. 63-74。

19) 「行動環境」の原型は、クリストファー・A・パートレット&スマントラ・ゴシヤール『The Individualized Corporation』[邦訳『個を活かす企業』]1998年。

20) パートレット&ゴシヤールの前掲書をベースに、全国の中堅・中小企業を対象にした私の調査研究によって、わが国の中堅・中小企業の行動環境のあるべき姿を、サブドライバとして明確にしたものである。詳細は後述する。

図表6. 企業成長を駆動する10のドライバ

★ = メインドライバ
● = サブドライバ



矢印 a : 社長が経営理念を掲げ、ビジョンを提示することを示す
 矢印 b : 社長や役員などが示した経営理念・ビジョンに基づいて独自のビジネスモデルが作られることを示す
 矢印 c : 経営理念・ビジョンに基づいてシステム化や型決めが行われることを示す
 矢印 d : 右方向の矢印は、このビジネスモデルを効率的に動かすために仕事のシステム化・型決めがはかれることを示す。左方向の矢印は、システム化(情報化を含む)の進歩がビジネスモデルを変え得ることを示す

矢印 e : 経営理念やビジョンに基づいて行動環境(企業文化や職場のにおい)がつくられていることを示す。プレイクダウンされた5つのサブドライバは、これらが相互に影響し合う形で「学習と成長」を生み出すことを示す
 矢印 f・g : 上向き矢印は、このような行動環境がそれぞれビジネスモデル、システム化・型決めを支えるとともに、さらにこれらを改善・進化させる原動力になることを示す。下向き矢印は、ビジネスモデル、システム化・型決めが、行動環境を「鍛える」ことを示す

いる会社もある。そのような会社は、効率的な生産体制やサービス提供方法が整っていないことが少なくない。当然、それでは安定的に供給できなかつたりすぐに真似されて他の企業が類似の商品・サービスをより安く提供したりすると、一気に売り上げが落ちて、会社が傾いてしまうことになる。その意味で「一時的な成功」と言わざるを得ない。

しかし、「システム化・型決め」が伴うようになれば、ビジネスモデルの効率性が高まり、精緻化され、一時的ではない実効力を持つようになる。これによって、初めてある程度の期間にわたって、しっかりとした成長が可能となる。

とは言え、時間が経てば、顧客のニーズが変わったり、ライバル会社がより良いものを提供したりするなど、ビジネスモデルは徐々に陳腐化していくことになる。その意味で、システム化・型決めが出来上がったとしても、まだ成長軌道に乗ったとはいえないだろう。それは、常に改善し続けたり、イノベーションを生んだりする力が伴っていないからである。改善やイノベーションの原動力は「社員」、つまり「人」である。「人の成長」を生み出す力や仕組みが経営に組み込まれていなければ、中長期的に安定した企業成長は実現できない。

ここでいう「人の成長」とは、単なるスキルの向上だけを意味するものではない。「お客さまに満足してもらいたい」「仕事のやり方を改善したい」「仕事を通して自らを高めたい」等、マインド面での成長も意味している。経営がうまく回り、企業が中長期的な成長軌道に乗るためには、単に「ビジネスモデル」や「システム化・型決め」ができていただけでなく、人が成長できる「行動環境」を同時につくっておく必要があるのである。

そのカギが、前述した5つのサブドライバである。つまり、社員が自分の能力を少し超えたことに挑戦することが奨励されている、上司はそれを支える役割を担っている、社員は会社の理念や方針を踏まえて自分で判断して行動ができる、また、やると決めたことはやり切る、そして、それらの前提として、上下間の信頼、水平間の信頼を培っておく。このような「行動環境」が望ましいといえる。

中堅・中小企業において、このようなメカニズムを構想し、つくり出すのは、「社長」である。そして、指針として社員に示し、リードしていくために「経営理念・ビジョン」が存在する。社長は事業に思いを持って、これを高く掲げ、基軸にして「ビジネスモデル」「システム化・型決め」「行動環境」を作り込み、率先垂範して実行していく役割を担う。

経営の有効なモデルとは、「社長」「経営理念・ビジョン」「ビジネスモデル」「システム化・型決め」「行動環境」が整合性を保ちながら、ダイナミックに刺激し合い、相互に引き上げ合い、上昇スパイラルを描いていくことである。このようにメインドライバ、サブドライバを、うまく回るようにコントロールしていくことが経営行為の要諦である。そこには、後述するように、社員を大切にしたい思いが不可欠である。

これらに加えて考慮しないといけないことが2つある。

その1つは「企業環境」である。時流に合ったビジネスをすることが、経営を軌道に乗せる上で非常に重要である。時流に合えば事業は自然に軌道に乗るが、同じ努力を傾けても時流に合わないビジネスはうまくいかない。また、ときにはあらい切れない大きな環境変化もある。社長は、社内だけを見て、メインドライバ、サブドライバをコントロールすればよいというものではない。未来の企業環境を予測し、時流を読んだ上で、ドライバをコントロールすることが求められる。

考慮しないといけないもう1つは「成果分析」である。ドライバをコントロールする際に、計器の役割を果たすのが「成果分析」の行為である。

経営行為の成果の中には、社員の成長、仕事の効率化・仕組み化、顧客満足の向上、など非財務的な成果と、売上高や利益額、利益率など財務的な成果などがある²¹⁾社長は、しばしば財務的な成果のみを性急に求めがちである。し

21) BSC (バランス・スコアカード) の考え方を援用している。BSCについては、ロバート・S・キャプラン&デビット・P・ノートン著、吉川武男訳『バランススコアカード【新しい経営指標による企業変革】』生産性出版1997年11月。

かし、経営努力が財務的な成果となり、目に見えるようになる前に、質的な成長が起こっていることを忘れてはいけない。質的成長とは、社員の成長（やる気、やりがい、モチベーションの向上も含む）、仕事の効率化・仕組み化、顧客満足の向上などである。

2.3 各ドライバのあるべき姿²²⁾

(1) 社長

社長が企業経営において極めて大きな役割を果たすことは、いうまでもない。成長ドライバ理論の枠組みでいうと、社長はフレームワークを思い浮かべ、各ドライバの在り方を構想し、その上で企業の方向性を示し、社員を大切にし、社員のやる気と力を引き出し、社員と会社が一丸となって改善・成長するようにコントロールしていく役割を担う。

① 思いの必要性

まず、社長が、経営に懸ける思い、心の底からの軸となる目的や価値観を明確に持つことが求められる。これらがなければ、社長のいかなる言葉も社員に響かないだろう。社長自身、改善・成長への意思が続かない可能性さえある。自らの価値観を明確にする際、聖人君子になる必要はないが、私心が出過ぎてはいけない。私心が見えた時点で、社員の心は離れていくからである。

② 学びの実践と誠実さ

思いや価値観を持つためには、他者に謙虚に教えを乞い、学ぶことが必要である。自分だけの経験と知識にとらわれていては、将来進むべき適切な指針を見つけることは非常に困難だからである。経営は常に戦場であるがゆえに、素直に他者から多くを学び、自ら考え抜く必要がある。

③ 率先垂範と言行一致

そして、成長や再生の基軸となる考えを打ち出し、社員に方向性と取るべき

22) 経営学の先行研究からの諸知見をベースにして、拙著（2005年）での記述に加え、2008年～2014年の全国の中堅・中小企業対象の調査実験の積み重ね等を熟考して抽出した。

行動を示したら、社長は自ら率先してこれと一致する行動を取り続ける必要がある。

社員や取引先は社長の実際の行動を目の当たりにすることで、最初は半信半疑でもやがて信頼感を持ち、そして、がんばろう、助けようという気持ちになるからである。

④ ぶれない姿勢

経営改善や企業成長を目指すに当たっては、抵抗や批判も受けるかもしれない。また、成果がなかなか見えてこない場合もあるかもしれない。しかし、このような事態にあっても、社長はぶれてはいけない。そもそも完全な戦略や再生案などは存在しない。仮に60点の戦略であっても、ぶれなければ必ずプラスの成果を生み出すことができる。ぶれない強さは、事前に徹底的に考え抜くことにより、もたらされるものである。

以上述べたように、社長には多くのことが求められる。当然ながら楽をしたという気持ちでは、到底、良い会社づくりは成し遂げられない。誘惑や困難を乗り越え、この姿勢を貫き続けるだけの覚悟が求められる。

社長や経営者は成功を信じて、自らを追い込み、徹底的に考え抜き、行動するべきである。このように行動し続けるうちに、社員は経営改善に懸ける社長の思いを共有し、信頼するようになる。そして、全社に成功に向けての一体感が生まれるようになるのである²³⁾

23) 経営改革に際してとるべき最初のステップとして社長が心がけておくべきこととして、以下のa、bがある。

a. 上滑りな社長

社長が組織を変革しようと努力しても、必ずしも社員がついてくるとは限らない。熱心な社長に見られるパターンがある。

例えば、セミナーや本を読んで、考えた結果、「よし、今のわが社には組織改善の取り組みが必要だ。今月中に組織改善の取り組みプランをつくって発表するので、みんなもそれに従って組織改善に頑張ってほしい!」と社員に訓示したとする。それを聞いた社員は「心の中」でどう思うだろうか。「社長、また新しいこと聞いてきたのだろう。社長はいいかもしれないが、自分たちは日常業務で精一杯なので、もうこれ以上新しいことに取り組みません。いい加減にして下さい!」と無言の抵抗をするケースが少なくないだろう。当然、そのような中で、強引に組織改善を仕掛けてもうまくいかない。社長が上滑りして

いるのである。

b. 母性と父性の経営

経営改善に当たっては、何から取組めばよいかはある程度分かっている。人間のチームを動かしていくには、まず、母性的なものを提供することから始めるとよいと言われている。心理学では、子供達の中に母性的なものが十分に与えられたあとにしか父性的なものは働かないと言われている。母性的なくつろぎや安らぎ、そういうものが子供に十分伝わっていないのに、父性的なもの、いわゆる躰とか教育とか訓練によって育てようとしてもなかなか育たない。

このため、安全だと感じられる環境を作り出すことが大切である。例えば、かりに軽微な失敗をしても決して解雇されない、正当な評価がなされるとか、ある意味当たり前の扱いが当たり前になされるというような環境である。また、会社自体の業績が順調で当面は倒産のおそれがないということも含まれる。ただし、これらは、社長がいくら口で言っても効果は限定的である。「クビを切らない」といくら言っても、社員は社長の気まぐれを恐れているので、本当に安全であると社員が心底思えるような職場の行動環境を作り込んでおくことが必要である。

1990年代以前は日本の経営が一般的であり、終身雇用が当然視されていたが、社員はそこに絶対的な安全感を暗黙のうちに感じ取っていた。だから、減私奉公と言われるハードワークをもこなすことが可能だったと考えられる。

安全感とは、言い方を変えると、母性的な「守られ感」である。母親の安らぎとか、母親の温かさである。先に述べたように、人間の場合、そういうものを感じないと、次の躰を教えようと思ってもうまくいかない。社長が、新しいビジョンや経営理念を打ち出そうとしたり、新たな戦略を持ちだそうとしたりすると、社員から協力を得られなかったり、反発を受けるさえことがあるが、それはここに原因があると考えられる。

つまり、母性的なものが満たされていない環境下で、父性的なものからやろうとしているからうまくいかないのである。父性的なものは、次の段階にすべきである。まずは、受け入れられるように環境を整え、社員の態勢を変えること。そのためには、安全な環境だと受け取られる職場をつくっておくことである。例えば、社員個人を承認したり、関心を寄せたり、その長期的な幸せの実現に配慮しているというメッセージを伝えるための場を設定したりするなど、仕組みづくりも有効である。

これができてから、例えば、経営理念・ビジョンなど価値観を浸透させるステップに取り掛かるとよいと言われている。これによって、よりスムーズに経営改善のスタートが切れる。そして、その後になって、はじめて、ビジネスモデルの改革、システム化・型決めの創り込みなど、父性的な改革に取り掛かるべきである。ただ、繰り返しになるが、決して母性経営だけでよいということではない。再生を含め成長を目指すには、「母性をベースにした父性の経営が求められる！」ということである。

この点に関して、企業実験に訪れた企業現場では、成長ドライバ理論=母性経営と解される場合が多くあった。しかし、そうではない点には注意を要する。人材育成のコンサルタントである原田隆史氏は、この点について、以下の要約のようにうまく言い得ている。

学校、企業を問わず、集団は4つのタイプに分類できる。分類の軸は、「優しさ」と「厳しさ」の両方があるかどうか。両方とも揃った理想の集団が「満足型」。社員も働く人も上司もリーダーも含めて、すべて満足で結果パフォーマンスが出ているところだ。

「厳しさ」に偏っているのが「他律型」。パフォーマンスは上がっているけれども、コミュニケーションが足りない、殺伐とした集団。

逆に、「優しさ」に偏っているのが「なれ合い型」。原田氏は、外食とか女性の職場に多いと指摘している。統制が取れておらず、遅刻、ため口、上司の悪口、サボリが多い。そ

(2) 経営理念・ビジョン

企業が成長や改善を目指す際には、全社員に大切にしている価値観や方向性を共有してもらうことが大切である。そのために、企業の基軸、背骨として「経営を通じて何をを目指すのか」「社員の将来をどのようにしたいのか」「自社が発展することによって、社会にどのように貢献しようとするのか」等、企業がよりどころとする経営理念・ビジョンが不可欠である。経営理念・ビジョンは改善・成長に向けた方向性を決め、社員へのメッセージになり、さまざまな意思決定の判断基準となる。また、取引先など社外に対しても、姿勢や方向性を示すことになる。

良い「経営理念・ビジョン」とはどのようなものだろうか。一般的には、「社会への貢献」と「社員の幸せや自己実現への配慮」の2つの要素があることが望ましいといわれている。この2つが社長の価値観とも擦り合わされ、経営理念・ビジョンとして結実している姿が望まれる。

また、眼前にはっきりと見えるかのごとくイキイキとしたものであればあるほど、社員に伝わりやすいので、表現を工夫することも大切である。

また、経営理念・ビジョンが出来上がっても、数回話ただけで社員に浸透することはありえない。各種会議やメール、掲示板、あるいは社内報などを

して、なれ合い型はやがて、2～3人ずつの小さなグループに分裂しながら、優しさも厳しさもない「崩壊型」になると言う。

要するに、「厳しさ」と「優しさ」のバランスが大切なのだ。人というのは厳しさとお優しいのバランスの中で育つのだ。ルールやマナー、パフォーマンス性とコミュニケーションのバランスが取れているかどうか。厳しさとは、父性的、ルール、マナー、社会規範、就業規則などのこと。優しさとは、マザー・テレサのような、かかわり、コーチング、カウンセリングなどだ。この2つがあるとパフォーマンスを生み出しながら、周りの人と助け合える、生き生きとした元気・やる気のある企業になる。

この指摘は、まさに正鵠を射ている。企業の再生や成長の過程では、母性をベースにした父性経営が求められる。

なお、最近訪問した会社では、社長は、得意な父性経営に専念し、その代わりに経営幹部が社長と社員の間に入り、母性経営を担保できるような仕組みと社員への愛情の提供の場を設け、バランスをとっている。つまり、社長と経営幹部がタッグを組んで役割分担し、母性と父性の経営をバランスよく行っている。この会社は社内の雰囲気也非常によく、社員も順調に成長している。顧客からの満足度も非常に高く、業績も順調に成長している。

使って、草花への水やりのように、繰り返し、繰り返し、メッセージを説き続ける必要がある。経営幹部も社長の語り部として、「経営理念・ビジョン」に社長の思いを乗せて伝え続けなければならない²⁴⁾

(3) ビジネスモデル

ビジネスモデルにはさまざまな考え方があがるが、おおむねその捉え方はほぼ集約されてきた²⁵⁾

24) 「経営理念・ビジョン」は、方向性を指し示すとともに、意思決定をする際の判断基準となる。また、「ビジネスモデル」「システム化・型決め」「行動環境」を創る際、常に参照すべき依り所となる。つまり、「経営理念・ビジョン」は会社づくりの背骨となり、経営の核となる。経営理念やビジョンが明確でなかったり、浸透していなかったりすれば、そのような組織は、背骨のない状態になり、方向感や一体感が生まれず、力強い成長や再生を押し進める力は湧いてこない。

a. 社長の想いと志の結晶

経営理念やビジョンを作成する作業は、単なる受け売りや思い付きで響きのよい文を練ることではない。他社のものを参考にするのはよいが、社長の想いや志が、結晶としてキラキラ輝き、社員の心に伝わるような工夫が欲しいところである。心の底から湧きあがってくる強い願望や怒りが必要なのだ。そのため、経営者になる人は常に考え、自分の想いや志のエネルギーを高めていくべきである。

b. 共感を育む

ただし、「社会貢献」「社員の自己実現」の要素が入っていても、「これに従え！」というように上から与えたり、強制したりするような浸透のさせ方は避けるべきである。人は他人から強制されても、自分が自分で納得しないうちは、本当には受容しないからである。社員各自がもともと持っていたこのような感性を掘り起こし、社員自身がそれに気づき、共感を持てるような、そのような浸透のさせ方が望ましい。

社会貢献ということになると、「うちの社員の通常の意識とは距離がある」と感じられる経営者（や管理職）も少なくないだろう。日々の仕事で疲れきっている社員には酷な面もある。確にお客様満足を追求することは社員にとっては疲弊するものである。しかし、それは同時に自分を高めることになっている。このことを理解すると、社員は働いて行く上で非常に大きなやりがい得ることができる。仕事が社員や社会に対して持っている本当の意味や醍醐味を教えるのは、経営者や管理職の重要な役割である。

c. 行動で示す

社長は、言葉だけでなく、自らの行動を通して、経営理念やビジョンに則った行動をやり続けなければならない。社員は社長の行動を注視している。言っていることとやっていることが異なっていれば、社員は誰一人として経営理念やビジョンに基づいて行動しようとはしないだろう。社長自ら、率先垂範、日々の行動や姿勢で目指したい姿を示し続けなければならないのである。

もちろん、言行一致は社長だけではない。経営幹部、中間管理職をはじめ、上長は必ず、率先垂範の行動をとる必要がある。そのため、社長は経営幹部、中間管理職に、想いや志に加えて、率先垂範の大切さを繰り返し語りかける必要がある。

25) Magretta J., Why Business Models Matter, Harvard Business Review, May 2002.

良いビジネスモデルを作るには、「ターゲット顧客を絞り込む」⇒「顧客が求める価値（企業からいえば提供価値）を精査し特定する」⇒「提供価値を生む方法を工夫する」という順番が重要である。

よくある失敗が、商品やサービスから入るケースである。実際に相談を受けた建設会社の例を紹介する。

この会社は公共工事が減少する中、雇用を守るために高級トマトの水耕栽培を始めた。しかし、おいしいトマトができたのはいいものの、小売店はどこも仕入れてくれない。この失敗は「誰を顧客にするか」から入らず、商品から入ってしまったためである。そこでこの社長は顧客を「東京都区部の年収1,500万円以上の家庭の、小学生以下の子供を持つ30歳代の専業主婦」に設定し、どんな価値を持ったトマトを望むか徹底的に考え、そして「頭が良くなる」という付加価値を考え付いた。富裕層の子供の教育に熱心な母親なら、多少高い価格設定でも子供に食べさせたいと思ってくれるだろうと考えたのである。水耕栽培なので脳の活性化に良いといわれている成分を添加することは簡単だった。このトマトは物忘れが気になる熟年層にも人気が伝播し、ターゲットを絞ったがゆえに結果的に需要がさらに広がったのである。

ターゲット顧客を絞るのは、顧客像を明確にすることで、提供価値を磨き上げることができるからである。提供価値を明確にして、エッジが効くようにするためである²⁶⁾

ビジネスモデルにはもう一つ、縦の流れがある。「集客→提供価値→課金」の

26) 文房具通販から始まったアスクル株式会社は、創業に当たって、2年間かけてターゲット顧客を「従業員数30人未満の事業所の総務担当の女性」に絞り込んだそうだ。そのうえで、どのようなサービスを求めるか（アスクル側から言えば提供価値）を精査し、ひとつずつ実現して行くことで、成功を取めた。

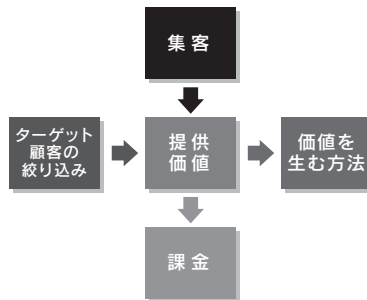
提供価値は多くの価値の束と考えられる。しかし、すべての価値が高い必要はない。一例を挙げよう。製造業の工場の仕入れ担当者を対象にした運送会社に関する顧客満足度調査があった。20項目の質問のほぼすべてでヤマト運輸がトップだったが、今後、もっともお付き合いしたい運送会社では佐川急便が選ばれていた。どういことだろうか。佐川急便は絶対に遅れないという価値に注力しており、仕入れ担当者の最も重視する価値を最も高いレベルで満たしていたからである。（日経ロジスティクス、1992年1月号）

流れである。「集客」とは、ターゲットとする顧客に出会い、商品やサービスの良さを知ってもらうことである。「課金」とは顧客や商品・サービスにフィットした料金徴収の方法を工夫することである²⁷⁾

これら横と縦の流れを合体させたビジネスモデルの図式が Value Star Model である (図表 7)²⁸⁾

この図式に沿ってビジネスモデルを検討することによって、成功しやすいビジネスの仕組みを考えることができる。たとえば、成功しているビジネスモデルをこの図式に当てはめて、確認できた5つの要素のうち1つでも変えると、新たなビジネスが生まれる。特に他の業種の成功モデルについて検討してみると、今まで気付かなかった大きな鉱脈を発見できる可能性が高まる²⁹⁾

図表 7. Value Star Model



27) 提供価値と課金は直接結びついている必要はないと言われている。たとえば、小料理屋の女将はお客の話し相手になり、聞き手になり、結果的に癒しを提供しているのかもしれない。でも、その価値に課金しているのではなく、食事やお酒の代金として課金している。

28) 有名なフレームワークとして、「ビジネスモデル・キャンパス」と呼ばれるモデルがある。それに比べると、このバリュー・スター・モデルは、精密さは劣るが、その半面、シンプルさの点で、中堅・中小企業の経営者にも理解されやすいものになっている。

29) たとえば、ターゲット顧客を変えることを考えてみる。エステティックサロンに関して、ターゲット顧客を「女性」から「男性」に変えてみれば、新たなビジネスを生むきっかけが得られるだろう。また、Bananachips というアパレル・ブランドがある。いわゆるゴスロリと言われるジャンルの服をつくっている。元は「大人の若い女性」をターゲット顧客にしていたが、「小学生の女子」にターゲットを変更することで、再ブレイクに成功した。

(4) システム化・型決め

ビジネスモデルを実際に動くようにするためには、多くの手続きからなる一連の業務の仕組みに落とし込む必要がある。しかも、誰が担当しても一定の手順を踏めばスムーズに遂行でき、一定以上の成果が生み出せるように業務を標準化し、手順をマニュアル化することも必要である。一連の作業を仕組み化することが「システム化」であり、個々の作業が「型」、それを決めることを「型決め」と呼ぶ。「型」が集まると「システム」と言える。これらによって、普通の能力の人が普通に働いて所期の価値が生み出せるようにできる。つまり、ビジネスモデルに実効力が吹き込まれるのである³⁰⁾

システム化・型決めでは、標準化、マニュアル化が大切である。よりよいものにするため、可能な限り多くの企業のやり方を学び、ベストなやり方を手本にするのが望ましい。また、いったんシステムや型が出来上がっても、機能向上や費用節減を目指して常に改善しなければならない。ベンチマーキングのねらいの多くはここにある。

なお、システム化・型決めを行うのはビジネスモデルだけではない³¹⁾ 経営理念の浸透、社員評価や人材育成、取引先との関係強化、コストダウン活動など、クレーム対応をはじめとして、他のドライバにもまたがって、幅広い領域で行われる。これらの活動は、継続して行われる必要がある。そのため、仕組み化する、すなわち、システム化・型決めが必要になってくるのである^{32), 33)}

30) 無印良品では、どの店舗でも顧客にアピールできる陳列が、アルバイトであってもできるようなマニュアルが整備されている。これによって、売り場の効果を高めることに成功している。(松井忠三『無印良品は、仕組みが9割』)

株式会社日本理化学工業はダストレス・チョークのトップ企業であるが、この会社は、仕事のやり方に工夫をすることで、多くの障害者(従業員7割を占める)を雇用し、自立した社会生活をできるようにしている。たとえば、時計を読めない障害を持っている人の場合、砂時計を使う仕組みにして、働けるようにしている。(大山泰弘『働く幸せ～仕事でいちばん大切なこと～』WAVE出版2009年)

31) 「システム化・型決め」の重要性やその実践については、マイケル・E・ガーバーの一連の著作が参考になる。重要であるにもかかわらず、経営学の研究においてはあまり関心を持たれていない領域である。株式会社良品計画の再生の鍵はまさに個々にあったと言える。(松井忠三前掲書)

(5) 行動環境

職場がどのような条件を満たしていれば、社員は働くことを通して成長できるのだろうか。

行動環境の重要性について初めて言及したのは、先に紹介したゴシヤールとバートレットである。彼らは欧米を中心として社員が成長している大手企業を分析し、それらの職場には、「ストレッチ、サポート、規律（＝自分で自分を律する自己規律）、信頼」が共通して見られるとした³⁴⁾

私は彼らの結果をベースに、日本の中堅・中小企業十数社の協力を得て、8年間にわたり企業訪問を繰り返し、ヒアリングに加え、アンケート調査、企業実験によりデータを収集し、統計的な解析を重ねた。

その結果、わが国の中堅・中小企業の場合、社員が育つ行動環境の条件は「ストレッチ、サポート、自律、規律、そしてこれらが有効になる前提として

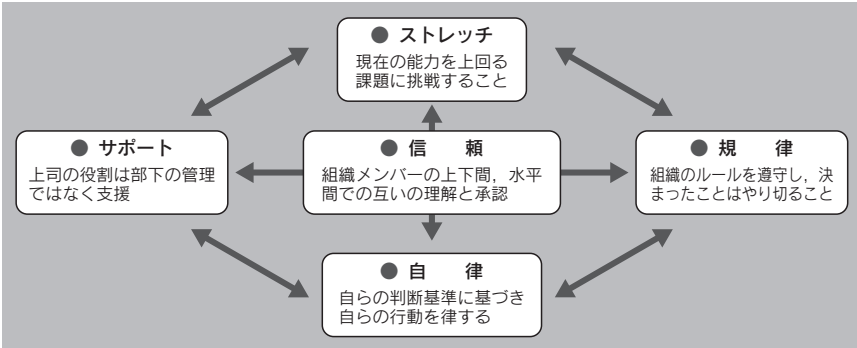
32) 経営理念・ビジョンを浸透させるにはクレドが有効である。クレドには、経営理念やビジョン、行動の指針等が記されており、社員は常にそれを身につけて自らの振り返りに利用している。顧客満足のベンチマーキング企業として著名なリッツ・カールトンホテルでは、毎朝、朝礼で、クレドの読み合わせを行っている。クレドもその読み合わせもシステム化・型決めのひとつである。それは、単なる唱和ではない。毎日、クレドの中から一つの項目を取り上げ、社員一人ひとりが、何がしかのことを話す。クレドに書かれている経営理念や行動指針などを、自らの体験と照らし合わせて、解釈して発言する。また、他の人の意見を聴き、自分の考えの幅を広げていく。このような取り組みによって、クレドの内容について自ら考えることを通して、経営理念や行動の指針を深く理解し、身につけることができる。

信頼を高めるにはグッド&ニューが有効である。朝礼やミーティングの際に、各メンバーに、24時間以内に起こったいいこと、もしくは新しいことを簡単に話してもらう。まわりの人は、発言が終わったら拍手をしてあげる。これを繰り返すことにより、リフレーミング（マイナスの意味をプラスに解釈しなおす行為）が習慣になり、前向きな解釈や態度が生まれるようになる。仕事の場面では見えない同僚のプライベートな側面が見えるようになる。これによって、メンバーに対する信頼感が醸成されてくる。また、拍手をされることにより、自ずと、そのままの自分のままで、受け入れられている実感、すなわち被受容感が湧く。これによってもメンバーに対する信頼感が醸成される。これもシステム化・型決めのひとつである。

33) 成長ステージによって、システム化・型決める中身が、「効率化のためから、変化を生むため」に、変わっていく。高宮慎一「起業から企業へ：4つのステージも乗り越え方」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2016年8月号、pp.40-55.

34) 『The Individualized Corporation』[(邦訳)クリストファー・A・バートレット&スマントラ・ゴシヤール『個を活かす企業』]1998年。

図表 8. わが国の中堅・中小企業で社員が成長している職場の行動環境



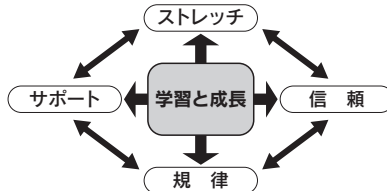
信頼」が必要という結論を得た。

ゴシヤールとバートレットの説との違いは2つである³⁵⁾ 1つは、日本の中堅・中小企業では、「信頼」が特に重要であるということである。職場に信頼がなければ、ストレッチ、サポート、自律、規律は機能しない³⁶⁾

もう1つは「規律」である。規律とは、ゴシヤールとバートレットの「規律」とは異なり、「当たり前のことを当たり前にやり切る」こと。たとえば、挨拶は自分からする、社内の約束事を守る、安全運転に徹するなど、基本行動を

35) ゴシヤール&バートレット

図表 9. ゴシヤール&バートレットによる社員が育つ組織の行動環境
B 個を活かす組織



36) 八木英夫 (2014) によると、5 社合計約 300 名の社員について、アンケート調査を行い、5つのサブドライバの分析を行ったところ、信頼がある場合にのみ、ストレッチ、サポート、自律、規律が機能することが、統計的に有意であることが確認された。

しっかりすることである。また、「職場でやると決まったことはやり切る」ということも含む。中堅・中小企業の現場では、良い会社づくりへの取り組みが長続きせず、せっかく良い会社への変化が進んでいるのに途中でマンネリ化したり、なし崩しになったりして続かなくなることがしばしばある。そのような場合、社員も会社も成長の閾値（努力が報われ、新たな世界が展開する境界の値）を超えることができず、また元の状態に戻ってしまう。その点、「規律」がしっかりしている会社では、良い取り組みを愚直に進めることができ、結果的に社員が成長し、会社の基本メカニズムもうまく回り、良い会社に成長できている。

ここで改めて、行動環境のあるべき姿について、5つのサブドライバについて要点をまとめておきたい。

- ストレッチ……社員が自らの能力を上回る課題に挑戦すること。その過程で社員の能力が伸び、組織全体の成長につながる。会社は社員の仕事の範囲やレベルを制約するのではなく、ストレッチすることを奨励する姿勢が大切。
- サポート……上司は部下をコントロールしようとするのではなく、ストレッチする部下を支援し、サポートする役割を担う必要がある。
- 自律……自律とは、社員が自分の価値判断基準に基づいて、主体的に自らの行動を決めること。会社の経営理念やビジョン、行動指針を、顧客の立場に立って、社員が十分に理解し、自らの価値判断軸にできていること、また、一定レベル以上の仕事の能力があることが前提となる。
- 規律……「やや良い」くらいの改善の取り組みであっても、愚直にやり抜けば成果は必ず生まれてくる。良い会社づくりにおいて、愚直さほど貴重なものはない。愚直さの中で、社員の仕事に必要な思考や能力が培われる。
- 信頼……上記の4つのサブドライバが機能するための基盤。上司と部下の信頼、同僚同士の信頼など、組織内で信頼感がなければ、ストレッチやサポートはしっくりいかず、自律も単なる個人プレーヤーの独りよがりになってしまう。また、規律もあいまいになり、やるべきことがなし崩しになる。その

結果、社員は育たず、ビジネスモデルやシステム化・型決めもうまく機能しなくなる。また、時代に適合した新たなビジネスモデルやシステム化・型決めの改善も進まない。

良い会社づくりを目指すには、様々な方法を用いて、行動環境とりわけ「信頼」を創り充満させることである。そして、信頼が醸成され、ビジネスモデルやシステム化・型決めなどの経営改革が動き出したら、それにあわせて「ストレッチ・サポート・自律（・信頼）」の行動環境を創ることに意識を拡げていくとよい。

これらのサブドライバは、社員の「学習と成長」を生み出す力である。学習と成長の行動環境を創ることによって、社員は仕事を通じて成長するようになる。成長するにつれて、自ら進んで、ビジネスモデルを改善し、システム化・型決めにレベルアップさせることが可能になる。ひいては会社成長の原動力となるのである。

このような行動環境をつくることができれば、「個が活きる社員」が生まれる。つまり、自分で判断して、経営理念やビジョンに沿った行動ができる社員が育つ。同時に、会社は、環境の変化に対応して収益を上げ続け、中長期にわたって成長し続けることができるようになるのである。

「信頼」を培ったり蘇らせたりすることから始め、「学習と成長の行動環境」をつくることは、社長の役割である。経営改革や成長戦略を実施したい社長は、これを認識し、先頭立って実践することが求められる。「やる気を持って！」と命令しても、「やる気を持てる」部下はいない。やる気が湧き出る行動環境を創ることが肝要なのである。

2.4 「人を大切にしたい思いや行為」と成長ドライバ理論のフレームワークの関係

成長ドライバ理論の各ドライバを動かすのは人である。「社員を大切にしたい思いや行為」は、各ドライバが生き生きと動くためのエネルギー、潤滑油になる。これによって、成長ドライバ理論のフレームワークに血が通うのである。

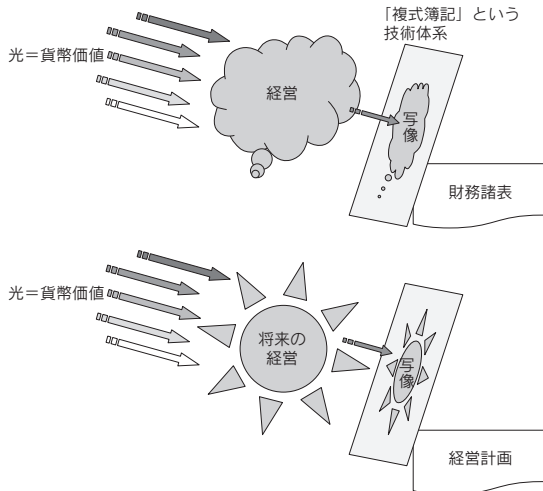
もし、「社員を大切にしたいや行為」がなければ、各ドライバは無機質で非人間的なものとなる。これは成長ドライバ理論のフレームワークとは言わない。

図表6のすべてのドライバやそれらの影響を表す矢印の根底、すなわちフレームワーク全体の根底に、「人を大切にしたいや行為」があると考えべきである。これが成長ドライバ理論のフレームワークである。

なお、このフレームワークは、主に企業が成長するための原動力をもとに構成されている。会計は、カネの側面で、企業活動を写し取るための道具である³⁷⁾。このフレームワークでも同様である。このフレームワークにカネの光を当てたときに射影されるものが会計数値である。そして、それらを集約したものが、成果分析のひとつである財務面に現れてくる。

財務成果は、財務会計では決算サイクルで集約されるが、成長ドライバ理論

図表10. 会社＝経営の「写像」、経営計画＝未来構想の「写像」（山根（2015））



37) 山根節『MBA エクゼクティブズ』中央経済社 2015年。

のフレームワークでは、概念的には、時々刻々のサイクルで写し取られて、成果のひとつとして集約されているというイメージである。

3. フレームワークを活用した実践

前節では、良い会社づくりのベースになる成長ドライバ理論のフレームワークを紹介した。この章では実際の活用方法について解説する。

3.1 フレームワークの活用法

良い会社づくりのための成長ドライバ理論のフレームワークには多様な活用方法があるが、ここでは2つを紹介する。

■フレームワーク活用法－その1

自社を振り返って、良い会社になるための改善点を見つけて、改善していくケース。

【チェック】

良い会社づくりを目指す際には、まず「経営の全体像」、すなわち、5つのメインドライバと5つのサブドライバからなるフレームワークをチェックすることから始める。

自社に5つのメインドライバ、5つのサブドライバがあるか、また、その実態が第2節で示した「あるべき姿」と一致しているか自己診断してみるとよい。そして、「欠けているドライバはないだろうか?」「ドライバがあっても、その実態が『あるべき姿』と食い違ってないだろうか?」「ドライバ間の整合性が取れていないところはないだろうか?」とチェックしていく。

【ドライバの改善と整合性の改善】

欠けたドライバがあったり、あるべき姿とのギャップがあったり、整合性が取れていなかったりする場合は、ほかのドライバの影響や整合性を考えながら、各ドライバを「あるべき姿」に近づけるように是正していく。

【改善の順序】

成長ドライバの改善に当たっては、順序が大切である。一般には、「行動環境」を改善することから始める。とりわけ、社長と社員の間、社員と社員の間の「信頼」を培うことが必要である。会社に安全感を持てるようにすることが大切です。社員はこれが満たされて初めて、前向きな努力ができる。不安な状態やギスギスした状態では、頑張ってお客さまに満足を提供しようとか、会社の発展に貢献しようという気にはなりにくい。

「行動環境」の「信頼」が改善されたあと、「経営理念・ビジョン」の改善や浸透、「ビジネスモデル」の改善、それにあわせて業務や人材育成の「システム化・型決め」、の順で行う。こうすれば、比較的スムーズに経営改善を進めることができる³⁸⁾

このような順序が基本形であるが、実際には、会社の状況に応じて、順序を考えて行くことになる³⁹⁾

【影響の伝播】

実際に改善の順序を考える際、影響の伝播を考慮することが大切である。これを考慮しながら、各成長ドライバのレベルを向上させ、上昇スパイラルに持ち込む。5つのメインドライバが相互にそのレベルを引き上げ合う関係ができたとき、良い会社への自律的な成長への道が生まれたことになる⁴⁰⁾

■フレームワーク活用法－その2

優良といわれる会社を見学したり、ヒアリングしたりするケース。

【ベンチマーキングのフレーム】

優良会社の見学やヒアリングを通して学んだことを自社の経営改善に生かす

38) 2008年～2014年、小職が、全国の中堅・中小企業で良い会社づくりのための実験を行い、有効性が確認されたものである。その詳細は、建設業に関しては以下に詳しく述べている。東淵則之『成長ドライバ理論による中小建設業の再生と成長のための実践研究』松山大学総合研究所所報第65号2010年、同『中小建設業会社の経営改善手法の研究－ビジネスモデルと組織の改善を中心として－』松山大学総合研究所所報第81号2014年。

ことを、ベンチマーキングという。でも、ベンチマーキングは思ったほど成果が上がらないことも多い。優良な企業の表面上のすばらしさしか目に入らないからである。

たとえば、ネットトヨタ南国株式会社（高知県）をベンチマーキングすると、見学者の多くは、NICOシステム（来社したお客さまのクルマのナンバーをインカムで伝え、キーボード入力するとデータベースが一瞬で表示され、スタッフが名前でお出迎えすることができるPCシステム）が顧客満足の大きな要因

39) 信頼感を醸成してからというのが一般的に成功裏に進めるポイントであるが、窮境企業にあっては、その余裕がない場合も多くある。その際には、売上げや利益を高めるのに即効力があるビジネスモデルの改善から着手することが望ましい。

また、システム化・型決めは、取り組みを仕組み化して、ある程度継続することである。その対象は、社長、経営理念・ビジョン、ビジネスモデル、行動環境など各ドライバーであり、それらを改善するためにシステム化・型決めがなされる。

そのため、各ドライバーの改善とシステム化・型決めの同時進行と言っても良い。

たとえば、西精工株式会社の例。社内の信頼感を高めることも狙って（行動環境）、長時間朝礼を行っている（システム化・型決め）。信頼感が醸成され、ストレッチ、サポート、自律、規律も高まり、社員が成長し、ビジネスモデルやシステム化・型決めが進んでいる。また、高知記念病院の例。モチベーションの向上を狙って（行動環境）、TQMを導入した（システム化・型決め）。その結果、医療の質が上がり、職員満足も高まった。

改めて改善工程を整理すると、以下の①→② or ③（→①への好影響）のようになる。

①行動環境から改善していく。

基本的には、行動環境の信頼から改善していくことが大切。

なぜなら、行動環境を良くすれば人が育つ環境が整い、メインドライバーが育つ基盤となるから。

②数値の低いドライバーを中心に改善していく。

特に低いドライバーがある場合、そこに着目して改善していくことも有効。ただし、行動環境の信頼が低い場合は、効果が出にくいので、前提である信頼の醸成から取り組むことが望まれる。

信頼がある程度あれば、数値の低いドライバーを中心に改善していく。

③経営理念・ビジョンの浸透、ビジネスモデル、システム化・型決めを改善する。

ドライバー値が特に低いものがなければ、経営理念・ビジョン、ビジネスモデルやシステム化・型決めから改善していくこともOKである。

たとえば、経営理念・ビジョンの再構築や浸透を図る。

また、ターゲット顧客を絞り込む、提供価値の精査、価値の生み出し方の工夫など。経営理念やビジネスモデルも含めて、さまざまな業務の仕組みづくりやそのマニュアル化などに取り組むこともよい。

これらに多くの社員が取り組む過程で、これらが改善されると同時に行動環境も磨かれていく。

40) とりわけ重要なのは行動環境である。つまり、社員が仕事を通じて自動的に成長する仕組みが確立し、改善が自動進行することである。

だと思ってしまう。しかし、実際、このシステムを導入して成功したほかのディーラーは聞いたことがない。見学の際に、NICOが有効に使いこなせる前提条件（『イネーブラー』と言う⁴¹⁾）にまで、意識を広げて見ることができていないのである。

成長ドライバ理論のフレームワークでいえば、NICOシステムはシステム化・型決めに相当する。だから、社長、経営理念・ビジョン、ビジネスモデル、行動環境と相互に影響し合っている。これらがイネーブラーになっているはずである。ここまで広げてNICOシステムを学ぶ必要がある。

ベンチマーキングでは、成長ドライバ理論のフレームワークを頭に思い浮かべながら、そしてイネーブラーは何かを考えながら見学やヒアリングをするとよい。

【良い会社へのプロセスに注目する】

良い会社に学ぶには、現状についてだけでなく、それまでのプロセスを学ぶことも有益である。

良い会社について、時間軸を意識しながら、各ドライバがどのように連鎖して今に至ったかを見つめると、良い会社になれたプロセスがわかってくる⁴²⁾

次のセクションで具体例を挙げながら説明したい。

3.2 良い会社経営の事例をフレームワークから考察する

徳武産業株式会社（香川県）は1957年に地場産業の手袋縫製工場としてスタートし、1993年に高齢者や障害者向けのケアシューズ「あゆみ」の開発に着手、今ではケアシューズ市場の3割を超えるシェアを持つニッチトップ企業である。

十河孝男社長（当時）は1993年から1995年にかけて高齢者や障害者に話を

41) 高梨智弘『ベンチマーキング入門－ベストプラクティスの追求とナレッジマネジメントの実現』生産性出版2006年。

42) このためのシステムとして、「成長ドライバ理論分析ソフト」を開発した（後述）。

聴く中で、高齢者や障害者が歩けるようになることで、人間の尊厳を取り戻してもらうことに大きな使命感を持った。これが徳武産業の良い会社への原動力となったのである。

その使命感・志から、十河社長は高齢者や足に障害がある方がどのような価値を求めているかを考え抜き、何度も試作を繰り返し、常識外、非常識といわれようと、それが実現できるように、さまざまな取り組みをしていった。その過程で社員も社長と同じ志や使命感を持ち、育ったのである。いうならば、ケアシューズを育て、ケアシューズに育てられた会社とってよいだろう。

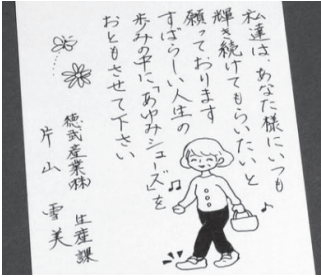
この全プロセスを詳述する紙幅はないので、十河社長の経営行為である「まごころハガキ」、「特許を取らないこと」がどう良い会社を生み出すように影響したかについて説明する。

■まごころハガキ

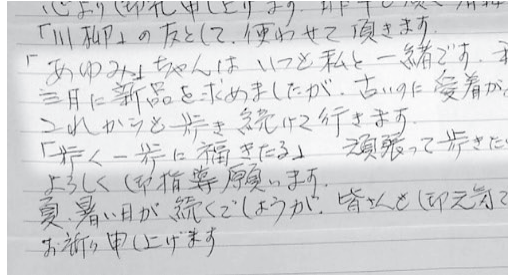
ケアシューズ「あゆみ」をお届けする際に、社員が思いやりの気持ちを記した「まごころハガキ」を同梱している。寂しいお年寄りに自分たちの「あゆみ」に託した思いを伝えるものである。

その意味で、「まごころハガキ」はビジネスモデルの中の「提供価値」を高める工夫であった。しかし、まごころハガキを全社員で分担して書くというシステムを作ったことで高齢者からお礼の葉書が返ってくるなど、書いた社員は自分たちが役立っているという実感を持ち、心が成長したのだった。

図表 11. まごころハガキと返書



(まごころハガキ)

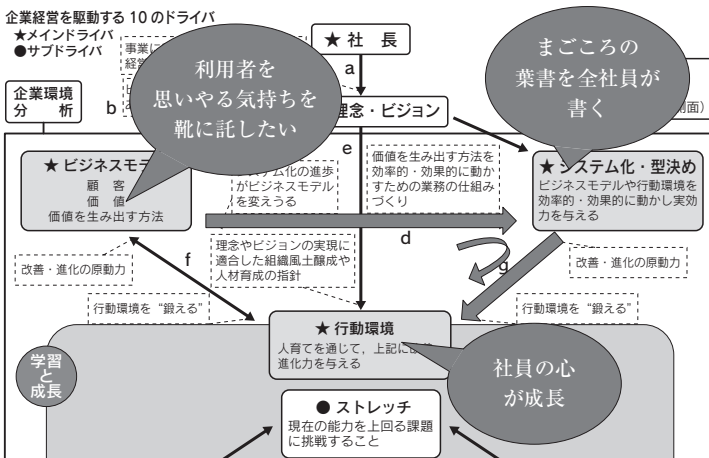


(お客様からのお礼の手紙)



(お客様からのお礼の葉書)

図表 12. 徳武産業の経営行為の伝播の例 (まごころハガキ)

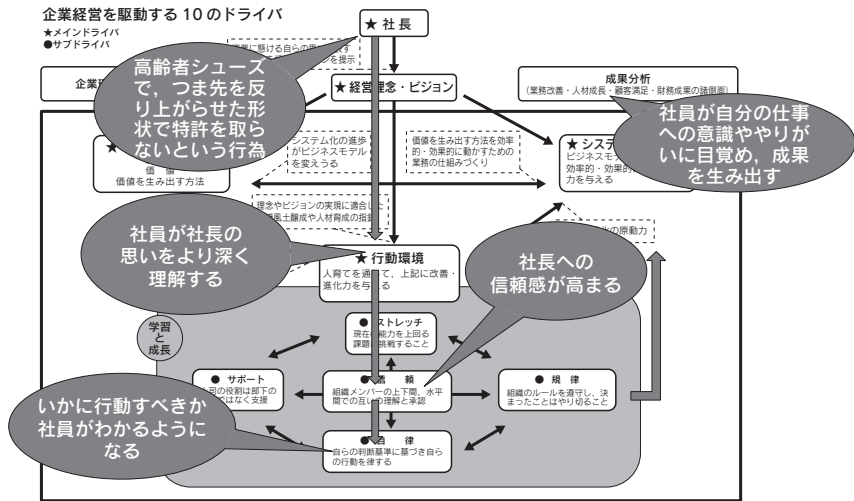


■あえて特許を取らない行為

ケアシューズ「あゆみ」は、転倒しないようにつま先が反り上がった形状をしている。これで特許を取ることでもできたわけであるが、十河社長はあえて取らなかった。この反り上がった仕様が標準になれば、お年寄りが転倒しない靴をより安価に購入できるはずだと考えたからである。

この経営行為はどのような影響を及ぼしたのだろうか。この行為に、社員は、社長の経営理念・ビジョンに対する本気さを感じ、社長の思いをさらに理解し、信頼も高まり、その結果、自分がいかに行動すべきかがわかり、成長した社員の力を原動力にして、ビジネスモデルやシステム化・型決りを改善し、その結果、さらなる業績向上につながったのである（図表13）。

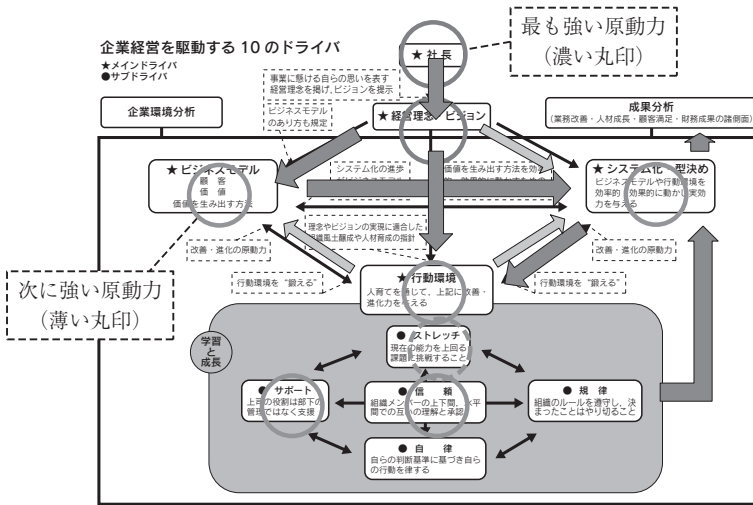
図表 13. 徳武産業の経営行為の伝播の例（特許をとらない行為）



■良い経営行為の集積が良い会社を生む

2つの経営行為を事例として、影響の伝播がどう起こったかを紹介した。現実には多くの経営行為の影響が集積して各ドライバのレベルが培われていくわけである。これらをまとめたものが次のプロセス図である (図表 14)⁴³⁾

図表 14. 良い会社へのプロセス (徳武産業)



3.3 フレームワークを用いて自社を診断してみよう

(1) どのようにして診断するのか

良い会社 (社員を大切にし、社員と会社がともに成長する会社) に至るまでには、いくつものありようが存在する。良い会社の経営行為を成長ドライバ理

43) これらのプロセス図は、成長ドライバ理論分析ソフトのベータ版を用いて描いている。このソフトは、会社がどのようなプロセスで変容していったかを描き出す。入力する情報は、「経営行為」、その経営行為の「原因」、経営行為の「結果」の3点、それから「いつのことか」という時点情報である。これらを入力すれば後、システム上で、時間順に、並べ替えて、経営行為の影響度も考慮して、経営行為の影響の伝播を描き出してくれる。さらに、これらを総合して、全体のプロセス図として出力する機能を持っている。

論のフレームワークに沿って整理してみると、会社ごとにそこに到達したプロセスはさまざまである。

しかし、到達した結果に関しては、プロセスの多様性ほどの違いはないようである。これまでの私の調査研究の成果、また経営学及び周辺領域の知見から、良い会社に共通して見られる特徴の一端をご紹介します。

たとえば、「トップから一般社員までが、達成したい社会性のある思いを持っている」「社長は誠実で倫理的である」「社長は顧客よりも社員の方が大切だと考えている」「会社としてターゲットとする顧客層を明確に絞り込んでいる」「会社では業務や仕事の仕組み作りを自律的に進めている」「社員は仕事にやりがいを感じている」「自分で考え判断することが奨励されている」「職場に助け合って仕事を進める雰囲気がある」「社長は社員のことをしっかり考えている」「会社には、厳しさの中にも母のような安全感・安心感がある」「人事評価の判定基準がオープンにされている」「仕入れ先や外注先の満足度を高めることにも配慮している」等々である。

これらは一部にすぎないが、良い会社に共通する特徴は、成長ドライバ理論のフレームワークの中で、各ドライバの「具体的なあるべき姿」として定義され、活用されている。よって、これらの特徴と自社の状況を比較することによって、自社の各ドライバのレベルを表す「ドライバ値」や全体としての「良い会社度」、また、ドライバ間の整合性に配慮しながら、全体的な特性を診断することができる。

(2) 社内でざっくり自己診断する方法

経営者を含めて社内メンバーで意見交換しながら、良い会社度をざっくりと自己診断することも可能である。

この節の初め、「フレームワークの活用法-その1」で示したチェックから始める。5つのメインドライバ、つまり、社長、経営理念・ビジョン、ビジネスモデル、システム化・型決め、行動環境を認識する。

そして、ドライバごとに、これまで述べてきた良い会社に共通して見られる

「基本的なあるべき姿」と一致しているかどうか評価する。

同様に、行動環境を構成するサブドライバである、ストレッチ、サポート、自律、規律、信頼を認識し、あるべき姿とのギャップを評価する。

ドライバ間の整合性も重要である。カーディーラーの例で考えてみる。ビジネスモデルで、お客さまに提供する価値として「カーライフの安心サポート」を打ち出しながら、システム化・型決めで営業職の評価を単なる新車販売台数だけで行おうとしたら、整合性が取れていないことになる。営業職が注力すべき方向が一致しないからである。

また、行動環境で社員にバランスよく規律性、協調性、責任感、積極性を身に付けてほしいと思っているのに、システム化・型決めで社員評価を上記のように新車の売上高だけで行うと、社員は売上高だけを目指し、バランスの良い成長はできなくなる。

ドライバ間に整合性がないと、施策がばらばらになり、全体として成果が上がらない。

さらに、前述したように良い会社づくりには順番も重要である。まずはサブドライバの一つである「信頼」を確保しなくてはならない。信頼がないまま良い会社づくりを進めてもうまくいかない。この点は診断において、まず意識しておきたいところである。

以上のような点を社長や幹部が意見交換しながら行えば、各ドライバのレベルや整合性の状況、それらを総合した自社の良い会社の程度がざっくりと見えてくる。

(3) アンケートの活用法

ただ、社長や幹部が中心となって自己診断する場合、どうしても少人数のため情報不足や主観性による不正確さやあいまいさが残る。現状を把握するだけであればそれでもよいかもしれない。しかし、実際に良い会社にするための改善をはかる際には、より正確に現状を把握することが必要である。

そのためには多くの社員に対し、先に示したような「具体的な各ドライバの

あるべき姿」を基に作成した構造的な質問からなる調査票を使って、無記名のアンケート調査を行うことが望ましい。その結果を分析することで、各ドライバ値、良い会社度などのスコアを、あいまいさや不正確さが無い形で導き出すことができる。それらから、会社の現状が客観的に手に取るように把握でき、何が足りないかが具体的に見えるようになるのである⁴⁴⁾

44) 良い会社にどの程度近いかを判断する考え方を実施するには、大きく3つある。ひとつは、今述べたように、経営者や幹部、社員の一部が集まって、対話を通じてこれらの状態を診断するものである。しかし、客観性が必ずしも担保されないので、望ましいのは全社員に対する無記名アンケートの実施である。

私たちは、全社員に Web によってアンケートを行い、自動的に各ドライバ値と良い会社度等を算出するシステム『良い会社診断システム』を構築した。これによって、会社の強みや弱み、社員の状況が手に取るように見えるようになるので、改善の非常に有効な出発点となる。このシステムは、2017年7月現在、約60社の分析を通して、その有効性が確認されている。

今後、前出の『成長ドライバ理論分析ソフト』とこの『良い会社診断システム』を組み合わせることで、経営に関する研究に大きな貢献ができると考えられる。

これまでの経営学の研究は、経営戦略、マーケティング、組織論など、細分化されたものであった。成長ドライバ理論のフレームワークを想定し、良い会社診断システムと成長ドライバ理論分析ソフトを用いることで、新たな経営学研究の可能性が開かれる。少し説明を付しておきたい。

良い会社診断システムによって、各成長ドライバの状況を示す「ドライバ値」、[良い会社度]が測定できる。また、成長ドライバ理論分析ソフトで、良い会社になるプロセスを見える化できるようにする。

良い会社に至る経営行為（たとえば、参加型朝礼、クレド、グッド&ニュー、成長対話など）がどのような効果を与えたかを量的に図ることができるようになる。

すなわち、「 t 時点のドライバ値・良い会社度+経営行為 $X_t \Rightarrow t+1$ 時点のドライバ値・良い会社度」から、経営行為 X_t の効果を測定することが可能になる。

これを、データを取りながら進めていくことで、研究者は良い会社を目指すもろもろの経営行為の効果を定量的に分析する道具を手に入れることができる。一方、実務家は、自社の良い会社度、ドライバ値を測定し、経営行為を選択し、実施することで、効果的に良い会社づくりを進めることができるようになる。

確かに、経営は多様な要素が複雑に絡み合うので、理屈だけではなく、アートの要素が重要であるのは間違いないだろう。しかし、成長ドライバ理論のフレームワークをもとに大量のデータを集めることが可能になる。そして、大量のデータをAIによって解析することで、かなりの精度で経営現象を予測、コントロールすることが可能になる。その結果をもとに、さまざまな経営上の問題を解決するための方法論を明確に導き出せるようになるだろう。

3.4 診断結果から浮かび上がる改善工程

良い会社を目指すには、全体観を持ちながら、ドライバ間の整合性や影響の伝播を踏まえながら、ドライバの改善を行うことになる。

まず、良い会社度、各ドライバ値、ドライバに紐づいたアンケート設問のスコアから、会社の状態が浮かび上がってくる。よく見られる2つのパターン【A】【B】とそれぞれの良い会社への概略は以下の通りである。なお、改善工程においては、各ドライバの変化の状況を、適宜、アンケートなどで把握しながら進めることが望ましいといえる。

【A】社長自身が、仕事ができるスーパープレーヤーで、すべて自分でやろうとしがちである。社長は勉強熱心だが、社員の力をあまり信用していない。権限委譲もできていない。社員はバラバラで、仕事の仕組み化もなされず、指示待ち、受け身の社員が多くいる。

社長が自ら会社の成長を制約していることに気付くために、内省をする必要がある⁴⁵⁾ その気付きを得た上で、改善に向けての思いを全社員に伝える。また、社員間の信頼感が乏しい場合には、グッド&ニュー（アメリカの教育学者、ピーター・クライン氏によって開発された、強いチームワークを作るためのエクササイズ）を定期的に行い、信頼感を醸成する⁴⁶⁾

社長は、仕事を自分がやるべきことと部下に委譲することに分ける。部下に委譲できることは、その内容をシステム化・型決めして任せる。その際、できるだけ社員参画で進めることが望まれる。同時に、経営理念やビジョンを見直したり、わかりやすく社員に伝える工夫をしたりする。社員の成長や自己実現に関する内容は必ず入れたい。そしてその浸透をはかるために、社員に自主的に参画してもらい、クレドを作成し、朝礼などで読み合わせを行うとよい^{47)、48)}

その後、人事評価基準も見直す。社員の育成を目的としたものにして、その内容をオープンにし、その方法も工夫し、ループリック形式の職能等級表など社員が自己診断できるようにする⁴⁹⁾ 上司が部下を評価する際には、社員の成長につながるアドバイスを心掛けてもらう。

45) 内省の方法としては、下記のような問いかけを用意しておいて、自分自身で振り返ってもらうとよい。これまでの企業実験を通じて、適切に問いかけるコーチがいるとよい、社長が知人社長何名かとグループをつくって内省を行うとスムーズに進むなどの結果が確認されている。

(例)

- ・あなたの経営者としての想い、実現したい企業経営とはどんなものですか？
- ・経営理念やビジョンは社員に浸透していると思いますか？
- ・あなたの会社の商品やサービスの USP（売り）はなにでしょうか？
- ・仕事を誰でもできるようにするための取り組みをしていますか？
- ・会社の目標と個人の目標を一致させる工夫をしていますか？
- ・社員の皆さんはイキイキしていますか？
- ・社員にストレッチを奨励していますか？
- ・社員がやる気を出すために、経営者として重視していることがあれば書いてください。
- ・組織の構成員の間に厚い信頼感がありますか？
- ・経営理念・ビジョンと成果の評価方法について整合性がありますか？

このようなことを通して、自分の世界観や知らずに掛けてみている色メガネのくせについて、理解するようになる。この段階で社長に変わってもらうことができなければ、これ以降の経営改善の努力は労多くして益少なしになる。

この自省のプロセスで経営者は大きく2つに分かれる。気付きを得て変わる経営者とそうでない経営者である。変わる経営者は、自らの考えの癖や場合によっては間違いに謙虚に向き合い、それまでの行為を反省し、変わろうとする。ファシリテータとの会話も深くなっていく。もちろん、行動が急に変わるとは言えないが、気付きは得られるので、その後の経営改善は進みやすくなる。

一方、変わらない経営者は、自分の考えの枠から出ることなく、新たな考えも否定してかかる。多くの場合、自分が正しいと思い込んでいるので、どうしてもこのようになりがちである。いったん自分の考えを手放しして、客観的に相手の言うことを素直に聴き続けることが求められる。

46) 「グッド&ニュー」を、5社で企業実験させていただいたところ、その成果は以下のとおりだった。なお、アンケートを行ったのはグッド&ニュー導入後、3週間～2ヵ月後であった。

5(非常にあてはまる) 4(ややあてはまる) 3(どちらともいえない) 2(ややあてはまらない) 1(全然あてはまらない) ⇒ 全体平均3.93 (5件法)

- ① 「物事をポジティブに捉えられるようになった」(4.0)
- ② 「物事を多面的に捉えられるようになった」(3.4)
- ③ 「新しいアイデアに耳を傾けられるようになった」(3.8)
- ④ 「相手を納得させるように話せる技術が身に付いた」(3.6)
- ⑤ 「何事においてもリフレーミング(視点を変えてよい面をみること)出来るようになった」(3.4)
- ⑥ 「社内の雰囲気が悪くなった(和やかになった)」(5.0)
- ⑦ 「自己の重要性を実感できるようになった」(3.6)
- ⑧ 「他の社員に話す頻度が高まった」(4.4)
- ⑨ 「社内全体での発言が増えた」(3.8)
- ⑩ 「社員同士の関わり合いが増えた」(4.2)
- ⑪ 「信頼関係が深まった」(4.2)
- ⑫ 「社長と社員の信頼関係が深まった」(3.8)

【B】社長も経営理念・ビジョンもすばらしく、かつ社員にある程度浸透できている。しかし、そこで停滞している。社員もがんばっているが業績が上がらない状態で、そのため疲弊感が出てきているパターンである。

このような状態を社長として内省してもらう。社内の信頼感に問題がなければ、ビジネスモデルの再検討から入る。第2節で紹介した Value Star Model に当てはめて、問題点を検討する。その際、商品・サービスを検討するのではなく、ターゲット顧客の特定とその顧客がどのような価値を求めているかを再考する。その結果を反映して、ビジネスモデルを改善する。

その上で、システム化・型決めの状況のチェックも行う。ハイパフォーマーの仕事のやり方を精査し、それを参考に、普通の能力の社員が普通に働いて所期の価値を生み出せるように、仕事の標準化を進めるとよい。

これらをできるだけ、社員参画で行うことが望ましい。その過程で共同作業を行う機会が多くなり、社員と上司・社長、社員同士の信頼感とやりがいが増

47) 良い会社づくりは、できる限り社員参画で進めることが望まれる。行動を通して、モチベーションが向上し、信頼感が育まれる。

48) クレドの作成や読み合わせについては、5(非常にあてはまる) 4(ややあてはまる) 3(どちらともいえない) 2(ややあてはまらない) 1(全然あてはまらない) ⇒全体平均3.64(5件法)

- ① 「どのような行動をとればよいか、よりわかりやすくなった」(3.8)
- ② 「会社が向かう方向性が更に理解できるようになった」(4.2)
- ③ 「今まで以上に責任のある言動をとるようになった」(3.4)
- ④ 「仕事に対して、より目的意識をもつようになった」(3.4)
- ⑤ 「チーム、事業部、全社での結束力が更に強まった」(3.6)
- ⑥ 「個人目標だけでなくチームや会社の目標を更に意識するようになった」(4.0)
- ⑦ 「他の社員への理解度・関心度が更に増した」(3.8)
- ⑧ 「仕事に対して、更に前向きに取り組めるようになった」(3.6)
- ⑨ 「顧客満足を更に重視するようになった」(3.6)
- ⑩ 「一人一人が「会社の顔」であることを更に意識するようになった」(4.2)
- ⑪ 「現状に満足しないで、更に高い目標を掲げるようになった」(3.4)
- ⑫ 「機械的ではなく、更に考えながら仕事をするようになった」(3.2)
- ⑬ 「積極的に新しいことに更にチャレンジするようになった」(3.0)
- ⑭ 「モチベーションが更に上がった」(3.8)
- ⑮ 「他の社員とのコミュニケーション量が更に増えた」(3.6)

49) 社員の日常の行動から自ら振り返り、成長につなげるネットヨタ南国株式会社の「自己申告評価表」なども良いツールである。

成されるからである。

さらにこれらに並行して、社員が仕事を通じて成長し、自己実現ができるように、社員が育つ行動環境をサブドライバの観点から再考し作り込むとよい。

3.5 ドライバ間の整合性と、背伸びができる環境作り

成長ドライバ理論による良い会社づくりでは、全体観を持って、影響の伝播を予測し、順序を考えながら、各ドライバをあるべき姿に近付けること、それらの整合性を取ることが大切であると繰り返し述べてきた。その際、重要なことは、ドライバ間の整合性とアンバランスな状態の意図的な作り込みである。

確かに、各ドライバをそれぞれのあるべき姿に近づけることができれば、そのドライバのレベル（ドライバ値）が上がる。これが他のドライバを引き上げる原動力になるが、両方が整合する、いわゆる均衡状態になっただけで止まる可能性もある。

相互に引き上げ合う状態になるには、均衡状態をさらに上回るところまで「行き過ぎる」ことが必要である。それができるかどうか、その際のカギは、どれだけ背伸びができるかということである。これくらいでよいという考えでは、さらにほかのドライバを引き上げる状態までの影響力にはなりにくいだろう。

重要なのは、社員のマインドである。これくらいでよいだろうではなく、もっと高みを目指すのが当たり前と感じるようになることである。そのために、社員が働くことにやりがいと成長を感じるように、成長ドライバ理論のフレームワークを下敷きにした良い会社づくりを行っていくことである。

成長ドライバは社員がかかわる。社員を大切にする経営行為は、成長ドライバをさらに高みに動かし、良い会社づくりの原動力となるのである。

参 考 文 献

- (1) 大山泰弘 (2009) 『働く幸せ～仕事でいちばん大切なこと～』 WAVE 出版

- (2) 小林秀司 (2014) 『人本経営』 ウィズワークス
- (3) 坂本光司 (2008~2016) 『日本でいちばん大切にしたい会社 1~5』 あさ出版
- (4) 坂本光司 (2009) 『なぜこの会社はモチベーションが高いのか』 商業界
- (5) 佐藤和夫 (2016) 「人を大切にする経営学会メールマガジン」(2016年1月8日号)
- (6) 四国生産性本部 (2017) 『四国地域における労働生産性の現状と課題について』
- (7) ジョブカフェ愛 work (2015) 『ヒトカラえひめプロジェクト報告書』
- (8) 渋谷栄一 (1916) 『論語と算盤』(角川学芸出版より復刻版2008年)
- (9) 高梨智弘 (2006) 『ベンチマーキング入門-ベストプラクティスの追求とナレッジマネジメントの実現』 生産性出版
- (10) 高宮慎一 (2016) 「起業から企業へ: 4つのステージも乗り越え方」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2016年8月号, pp.44-55
- (11) 田中一弘 (2014) 『「良心」からの企業統治を考える~日本の経営の倫理』 東洋経済新報社
- (12) 塚越寛 (2009) 『リストラなしの「年輪経営」』 光文社
- (13) 東瀨則之 (2005) 『建設会社でも二けた成長はできる!』 東洋経済新報社
- (14) 東瀨則之 (2010) 『成長ドライバ理論による中小建設業の再生と成長のための実践研究』 松山大学総合研究所所報第65号
- (15) 東瀨則之 (2014) 『中小建設業会社の経営改善手法の研究-ビジネスモデルと組織の改善を中心として-』 松山大学総合研究所所報第81号
- (16) 東瀨則之 (2015) 「いい会社研究のフレームワークとしての成長ドライバ理論」人を大切にする経営学会第2回全国大会発表(電気通信大学2015年9月)
- (17) 東瀨則之 (2015) 「人を大切にする経営と業績向上の関連と今後の研究フレームワーク」人を大切にする経営学会第1回四国支部会発表(高知工科大学2015年12月)
- (18) 東瀨則之 (2016) 「成長ドライバ理論で経営をみるということ」人を大切にする経営学会第2回四国支部会発表(松山大学2016年7月)
- (19) 東瀨則之 (2016) 「成長ドライバ理論による良い会社分析の具体的方法に関する展開」人を大切にする経営学会第3回全国大会発表(駒澤大学2016年8月)
- (20) 東瀨則之 (2016) 「総務が主導する良い会社づくり」『月刊総務』2016年9月号, pp.63-74
- (21) 東瀨則之 (2016) 「経営品質のやさしいフレームワークとしての成長ドライバ理論」2016年度日本経営品質学会全国大会(一般社団法人経営研究所2016年11月)
- (22) 東瀨則之 (2017) 「成長ドライバ理論による良い会社分析の具体的方法に関する展開」『人を大切にする経営学会第3回全国大会論集』 pp.7-15
- (23) 富山和彦 (2017) 「人材は希少資源『ホワイト企業戦略』で黒字化実現」プレジデント2017年3月6日号
- (24) 日本経営品質賞委員会 (2016) 『日本経営品質賞アセスメント基準書2016年度版』 経営

品質協議会

- (25) 松井忠三 (2013) 『無印良品は、仕組みが9割』角川書店
- (26) 山田昭男 (2011) 『日本一社員がしあわせな会社のヘンな“きまり”』ばる出版
- (27) 山根節 (2015) 『MBA エクゼクティブズ』中央経済社
- (28) 八木英夫 (2014) 『成長ドライバ理論の行動環境に関わる一考察～5社にみる信頼の分析～』松山大学大学院経営学研究科修士論文
- (29) 吉田素文 (2013) 「経営の未来をつくる戦略的 HR マネジメント①経営の全体像を捉える」『労政時報』2013年9月13日号, pp. 152-159
- (30) ロバート・S・キャプラン&デビット・P・ノートン著, 吉川武男訳『バランススコアカード【新しい経営指標による企業変革】』生産性出版1997年11月
- (31) 『The Individualized Corporation』〔(邦訳) クリストファー・A・バートレット&スマントラ・ゴシャル 『個を活かす企業』〕1998年
- (32) 『Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business』〔(邦訳) ジョン・マッキー&ラジェンドラ・シソーディア 『世界でいちばん大切にしたい会社』〕2013年
- (33) Magretta J. (2002), Why Business Models Matter, Harvard Business Review, May 2002

本稿は、2015年度松山大学特別研究助成を受けた研究の一部であり、拙稿（2016年9月）をより詳細に加筆したものである。