
隠れた人材価値

装幀 戸田ツトム

Hidden Value : How Great Companies Achieve Extraordinary Results with
Ordinary People by Charles A. O'Reilly, Jeffrey Pfeffer

Copyright ©2000 by the President and Fellows of Harvard college.

All rights reserved.

Japanese Translation rights arranged with Harvard Business School Press
in Boston, MA through The Asano Agency, Inc. in Tokyo.

本書を推薦する言葉

ビジネスの目標はビジネスではない。

ビジネスを超える価値観を共有し、ビジネスを超える偉大な目標に向かって組織の成員の心を収斂してゆくプロセスである。

経営者たるものの理念を掲げ、

組織体制、人事、戦略と理念との整合性確保に注力せよ。

組織とその成員に潜む可能性——hidden value——を信じ、その発現に努力せよ。

ビジネスの目標は自ずから達成される。

この書はこうして高業績をおさめてきたアメリカ企業の存在を紹介し、「経営とは」という重い課題に新しい光を当てている。

日本アイ・ピー・エム株式会社 最高顧問 椎名武雄

“War for Talent”という言葉に代表されるように、優秀な人材を確保することこそが

競争優位の絶対条件であるかのように語られつつある。

しかし、世の中には普通の社員をもって

非凡な業績をあげ続ける企業がいくつもある。

何故か？

オライリーとフェファーという二人の組織行動学者は

本書でいくつもの説得力のある実例を用いながら

この設問に対する解答を提案している。

富士ゼロックス株式会社 代表取締役会長 小林陽太郎

会社とは何か。

私は価値観を共有する人の集まり、だと理解している。

そういう会社なら、

誰から命令を受けなくても、自律的に発展する。

本書は世界有数の企業について、

こうした観点から、その成功の秘密を明快に説き明かしている。

萬有製薬株式会社 代表取締役会長兼社長 長坂健二郎

本書では、経営者の使命は、

様々なマネジメントコンセプトを取り入れることなく、

自らの経営哲学によって

企業の進むべき方向を示し、

それを一貫して追求することだとしている。

このような経営姿勢が、

経営資源の中でも最大の可能性を秘めている

社員の熱意や隠れた才能を引き出して

企業を成功に導いている実例に接し、

私は大いに意を強くした。

株式会社資生堂 代表取締役社長 池田守男

洞察に満ちあふれた本だ。

オライリーとフェファーは、

素晴らしい企業の事例を豊富に紹介している。

価値観を守り、人材を重んじるという経営手法は

いかにして、そしてなぜ、

高い効果を生み出すのだろうか。

筆者たちは説得力をもってこの点を解き明かしている。

「偉大な企業を築き、末永く繁栄を享受したい」と願う

すべての人必読の一冊である。

スタンフォード大学教授『ビジョナリー・カンパニー』共著者 ジェリー・ボラス

高いロイヤルティを築くことが

高業績企業への道だろう。

「顧客や社員から

ロイヤルティを引き出す方法をぜひ知りたい」

こう考える企業リーダーにとって、

本書はまさに優れたケーススタディの宝庫といえる。

ベイン・アンド・カンパニー・フェロー『顧客ロイヤルティのマネジメント』著者 フレデリック・F・ライクヘルド

隠れた人材価値 目次

日本語版の刊行によせて

9

はじめに

13

第一章 人材VS組織

22

なぜ定説に従っていないは、競争優位を保ち続けることができないのか
価値観を重んじた経営／人材観の重要性／ミステリーを解く

第二章 サウスウエスト航空

——徹底した業務の簡単化とあふれるユーモア

49

サウスウエスト航空の概要／サウスウエストの価値観、哲学、企業精神
サウスウエスト航空の経営方式／サウスウエスト航空から学ぶべき点

第三章 シスコシステムズ

——熾烈な競争のなかで人材を確保・維持する

89

シスコシステムズの概要／スピード経営の実践…ノウハウを見出し買収する
シスコの価値観、文化、リーダーシップ／シスコの人材マネジメント
シスコシステムズから学ぶべき点

第四章

メンズ・ウエアハウス

——不振の業界で増収増益を続ける企業……………

メンズ・ウエアハウスの概要／価値観と企業理念

メンズ・ウエアハウスの業務の実態

メンズ・ウエアハウスから学ぶべき点

130

第五章

SASインスティテュート

——古い価値観を武器に新しい業界で成功する……………

SASインスティテュートの概要／SASの理念と価値観

人材のマネジメント／SASインスティテュートから学ぶべき点

160

第六章

PSSワールド・メデイカル

——ガラス張りの帳簿……………

沿革／経営理念と価値観／組織と経営慣行

PSS文化とその維持／PSSワールド・メデイカルから学ぶべき点

189

第七章

AES

——このグローバル企業はコントロール不在に陥っているのか…

AESの概要／経営哲学と価値観

経営慣行／AESから学ぶべき点

231

第八章

ニュー・ユナイテッド・モーター・マニファクチャリング・インク（NUMMI）

——従業員の活性化とシステムの変革……………

262

ジェイミ・フレスコ／NUMMIの沿革

NUMMIの経営方式／NUMMIから学ぶべき点

第九章

サイプレス・セミコンダクター

——何が欠けているのか……………

299

サイプレス・セミコンダクターの概要／人材に関する諸制度

キラー・ソフトウェア／目標管理システム…プランニングと実行

サイプレス・セミコンダクターから学ぶべき点

第十章

すべての社員の持てる真価を存分に引き出す……………

338

社員中心の会社が行っていること／似ていて非なる会社

できない言い訳はいらない／これらの会社が成功する理由

組織モデルから組織的行動へ

解説——長谷川喜一郎……………

381

訳者あとがき……………

388

日本語版の刊行によせて

チャールズ・オリイリー
ジェフリー・フェファー

日本、そして欧米のマネージャーは例外なく、経営トップが「何よりも重要な資産、それは人材である」と語るのを耳にしたことがあるだろう。大多数の人々が、それが建前にすぎず、会社の実態とはかけ離れたものであることを知っている。しかし、トップがこの言葉を額面どおりに受け止めていたらどうだろうか。すべての社員の資質やスキルを、実際に大きく花開かせていたらどうだろうか。多くの企業は、わが社の使命、価値観、経営原則などを定めている。それらもやはり、日々の経営実態とはかけ離れていることが多い。だが、経営トップがそれらを真摯にとらえ、社員の処遇や業務の優先順位付けに生かしていたらどうだろうか。

本書で紹介する企業は、上記をまさに実践している。すなわち、人材こそが何よりも重要な資産であると信じているのである。価値観や経営原則を、単なる外向けのメッセージではなく、事業

を築き導いていくための指針としてとらえている。先行者利益、低コスト、技術力、イノベーション力などではなく、よりシンプルでかつ模倣されにくい優位性を築こうとしている——そう、すべての社員の資質やスキルを大きく花開かせる力である。これら企業は文字通り、「平凡な社員」から卓越した成果を引き出しているのである。その秘訣は、自社の価値観——人材を引き付け、高いモチベーションと熱意を引き出すことのできる価値観に忠実に従うことにある。その結果、多くの企業とは異なつて、組織やリーダーへのコミットメント（献身）を引き出している。

二〇年前、アメリカの経営者たちは「日本的な経営手法」に魅せられた。終身雇用、最前線社員の意見にもとづいた業績改善、品質の重視などから学ぼうとしたのである。だが今日では、日本経済が困難に直面していることから、日本企業への関心も薄れているようである。反対に、日本の経営者がアメリカ流の経営慣行に学ぶ必要性を痛感しているのではないだろうか。合理化を進め、社員を「過保護」にするのをやめ、CEO（最高経営責任者）を英雄として称え、社員とはドライな関係を保つべきだと考えているのではないだろうか。日本的な経営、あるいはアメリカ的な経営のいずれから学ぶというのは、私たちから見ると誤った考え方である。

私たちが紹介する企業はアメリカ企業であるにもかかわらず、極めて「日本的」な面を持ち合わせている。事業について、あるいは社員について、長期的な視野から発想している。人材を公平に処遇し、長く働いてもらいたいと考えている。共同体や家庭のような職場を生み出しているのである。多くの企業が取り入れ、望ましいと見なしている経営手法、すなわち契約を前面に出して社員との関係を築くという手法とは、大きく異なつた道を歩んでいる。これから紹介する企業は、従来の日本的経営慣行のエッセンスを取り入れ、なおかつアメリカ流の——しかし大多数のアメリカ企業には理解さ

れていない——奥深い経営を実践している。いわば日本的経営とアメリカ的経営をブレンドしているのである。こうした工夫をすることで、過酷な市場環境のもとで生き延び、ライバル企業からの挑戦にも打ち勝ってきたのである。

本書は、大多數の経営書とは趣を異にし、「成功への秘訣」をいくつかの簡単なステップにまとめて伝授する、といった試みは取り入れていない。経験豊かな経営者やマネージャーなら知っているはずである——自分たちが直面する複雑な問題に、シンプルな答えなどありはしないということを。そこで私たちは、輝かしい業績を上げてきた企業を取り上げ、すべての社員の資質を十二分に生かし、それによつて激しい競争に勝ち抜いている様子を詳しく紹介することにした。読み進めていただくと分かるように、これらの企業は事業の内容こそ大きく異なっているが、持てる人材を生かしていることで他社に打ち勝っている点では驚くほど似通っている。各社のストーリーを追いながら、ぜひ私たちが投げかける「ミステリー」を解いていただきたい。各社がいかにして会社のゴールと社員の利益を一致させているかを、ぜひご自身で見極めていただきたい。最終の第十章で、私たちの考え方も紹介するが、重要なのは皆さんが自ら各社の成功の秘訣を学び取ることである。

真の競争優位とは、優れた戦略よりもむしろ、優れた実行力によつてもたらされる。頭で理解したからといって、その内容を実行できるとは限らない。知識を持つことで給料を得られるのは、大学の教員くらいのものである。経営者やマネージャーは、実行力を発揮しなければ報酬を得ることができない。したがって、企業が高業績を上げられるかどうかは、優れた戦略を考案できるかどうかだけでなく、それを実行できるかどうかにかかっている。そして高い実行力を発揮するためには、すべての社員の資質を生かしきることが求められる。私たちは、本書がそのために——すべての社員か

ら卓越した成果を引き出すために――役立つことを願っている。

最後になったが、日本語版の発行元である株式会社翔泳社の尽力によつて、また優れた翻訳をとおして、日本の読者の皆さんに私たちの考えを知っていただける機会が得られたことに感謝したい。本書が皆さんの力になることを願ってやまない。

本書はさまざまないきさつを経て完成した。私たちはこの二五年間、一つのテーマを追い続けてきた。「社員から大きな熱意を引き出し、高い利益率を実現し続けている企業」と「人材のポテンシャルを十分に生かすことができず、業績面でも長期低落傾向をたどっている企業」の違いはなぜ生まれるのだろうか。

私たちは何年もの間に、人材の秘めた価値を引き出すのを得意とする企業にも、それができずにいる企業にも数多く接してきた。そして、社員のハートと知性を生かしきっている素晴らしい企業八社を広く世に紹介したいと考えるようになった。同じような試みをしている企業はあるだろうし、本書で紹介するのが最良の事例であるなどと主張するつもりはない。これら企業が永遠に成功し続けるといふ保証もない。事業環境は絶えず変わっている。新しいテクノロジーが登場すれば、これまでの戦

略や中核的な能力は役に立たなくなる。金融市場のあり方も変容していく。経営者が失敗を犯すこともないとはいえない。競争相手も力を伸ばしてくるだろう。こうした変化によって、いかに優れた組織といえども、その存在を脅かされる可能性がある。だが、現在までのところ、これから紹介する各社が偉大な手本であることは疑いなく、その経営慣行は人材のポテンシャルをあますところなく生かす方法を指し示している。これら成功企業が一〇年後にも輝いているかどうかは、大きな問題ではない。少なくとも今は、普通の人々からいかにして比類ない成果を引き出せばよいのか、明確に示してくれているのだから。

本書のスタイルと構成にも触れておきたい。長年ビジネススクールで教鞭を執り、MBAコースの学生やエグゼクティブ向けセミナーの参加者と接してきた経験から、私たちは興味深い発見をした。高い学習効果を求めるのであれば、経営者や企業の事例を詳しく紹介するのがベストということである。大多数の経営書のように、事例を平易にかみくだいてエッセンスのみを載せるのでは、大きな学習効果は望めないようだ。とはいえ、この点については、マネジメント教育の伝統的アプローチにそぐわないこともあつて、最初から確信があつたわけではない。

近ごろ読んだ——あるいはざっと目を通した——経営書を思い出していただきたい。おそらくこんな構成になっているだろう。冒頭で著者は「新しい大胆なコンセプト」を打ち上げる。それに従えば、経営者としてより大きな手腕を発揮して、ライバル企業を圧倒することができるというのである。そうしたコンセプト——リエンジニアリング、ファースト・サイクル・タイム、人材戦争、絶えざるイノベーション、経営トップへの教訓——などは魅力的に紹介される。それをうまく取り入れている企業や経営者がそうでない事例と対比されることも多い。次に、どうすればコンセプトを実地に応用で

きるか、何章にもわたって説明が続く。優れた本であれば、各章に具体的に分かりやすいステップを示しているだろう。出版社が企画を決める際にも、「新しいコンセプトを紹介した本かどうか」がポイントになることが多い。

では、以上のような経営書の書き方に何か問題があるのだろうか。新しい知見を広めるという意味では、むしろ効率がよいといえる。私たちは皆、小中学校から大学、大学院までこうしたアプローチによつて教育されてきた。その意義については反論の余地がないように見える。深い知識や洞察力を持った「教え手」が、複雑な事実やコンセプトを分かりやすく「学び手」に伝える。こうすれば学び手たちは教えられた内容を応用できるはずだ――。これは、もつともな発想のように思われるが、決して応用が利くとは言い難い。まるで、深刻な精神疾患にかかった患者に臨床精神医学の最新テキストを紹介するようなものである。それを読むだけで、本当に問題の本質を理解して暗闇から抜け出すことができるのだろうか。私たちにとつて、とりわけ経営者やマネージャーにとつて望ましい学び方とはいえないようだ。

研究によれば、最も高い学習効果を得るためには、他者がさまざまな状況に対処する様子を観察したり、その言葉に耳を傾けたりするのがよいそうである。なканずく、不可解な事実や問題に直面してこれまでの常識に挑もうとすると、目覚しい進歩を遂げることができるという。「正しい答え」はあくまでも参考にしかならない。自分の取組みや発想と比べることができるだけである。新しいアプローチや手法を試した後であれば、自分の成果をより熟達しただけかと比べてみるのも悪くはない。とはいえ、真に何かを学ぶとは先達の成功ぶりを知ることではない。先達と自分を引き比べて、そこから今後への指針を得てこそ意味がある。過去の成功事例を見たり聞いたりするよりも、自ら実践す

ることこそ飛躍へのステップとなるのである。

私たちは手本を観察して、どうすれば手本に近づけるかを考えることで多くのことを学ぶ。優れたエグゼクティブ教育がどういったものかを考えてみたとき、この信念はいつそう強まった。講座の担当者や専門家が講義を施すのではなく、事例、とりわけケーススタディについて議論するのがよいようだ。参加者同士が意見を戦わせると、多彩な選択肢や見方が提示される。このように意見を出し合うことで、参加者は自身の置かれた状況にふさわしい洞察を得ることができる。言い換えれば、専門家からなすべきことを教わったところで、役に立つわけではないのである。マーク・トウエイン——世の中の本質を鋭く見抜いた人物である——もこう述べている。「猫のしつぽをつかんで家まで連れていこうとしてはどうか。実に多くのことを体得できるはずである。ただ見ているだけよりも、一〇倍は多くのことを学べるだろう」

効果的な学習法とは何かを述べてきたが、そうした知見は本書を書くうえでも生かされている。第一に、私たちは「答え」を示すよりも、読者の皆さんとともに「ミステリー」を解いていきたいと考えている。それは、これまでの研究で遭遇した各社が、なぜこうも明暗を分けているのかというミステリーである。特に、目を見張るような業績を達成している企業、すべての社員から高い成果を引き出している企業を紹介していきたい。それら企業の多くが、競争の激しい業界にいるにもかかわらず成功している。これまでの常識を打ち破っているからである。少なくとも従来のマネジメント理論に照らせば、意味がないように見えるユニークな施策を取り入れている。

第二に、各社について経営の現場に踏み込んで詳しく紹介していく。沿革や業界にも触れる。その情報からは、どういった施策を取り入れたことが——あるいはどういった施策を排除したことが——

成功につながっているかを判断できるはずである。世の多くの経営書では、ストラテジック・シンキング（戦略的思考）を身に付けるのにあまり役立たない。コンセプトを示したり、提案を行ったりするだけで、全体像を見せていないため、読む者としては各コンセプトの意義や影響の大きさを実感できないのである。そこで本書では素材を提供して、各社の成功理由を読者の皆さんにつかんでいただけるようにした。私たちの見解も、結びの章で紹介する。だが重要なのは、皆さんがその見解に同意するかどうかではなく、どういった示唆を引き出し、いかに応用するかである。皆さんが実際に応用できるかどうかで、高い学習効果をもたらしたいという本書の意図が成功したかどうか分かる。

本書で紹介する各社は業界こそ異なっているが、いずれも同じような道筋を経て繁栄を築いてきた。したがって読者の皆さんは、各社それぞれから学ぶだけでなく、より大きな教訓を得ることができるだろう。私たちはこれを「アンナ・カレーニナの法則」と呼んでいる。これは、トルストイの名作『アンナ・カレーニナ』の始まりの有名な一文から取った。「幸せな家族はいずれも似通っている。だが、不幸な家族にはそれぞれの不幸のかたちがある」。トルストイがここに込めた思いは、幸せな結婚生活を送るためには、実に多くの条件をクリアしなければならないということだろう。相手と引かれ合っていること、金銭感覚が一致すること、子育てや宗教の面で価値観が同じこと、互いの家族とうまく折り合っていくことなどである。絵に描いたような幸せな結婚が、たった一つのほころびから暗転することもあるだろう。組織についても同じことがいえる。繁栄するためには、さまざまな要素のベクトルを合わせていかななくてはならない。いずれか一つの要素が欠けたり、他との足並みが乱れただけでも、全体の歯車が狂うことになる。このことは、本書の各社にも当てはまる。それぞれ異なった個性を持っているが、同じような手法によって成功を手にかけている。この点にこそ、成功の秘密

が隠されているに違いない。

読者の皆さんにはぜひ、各社の共通点を明らかにして「成功のミステリー」を解いてほしい。そのためには、自ら頭をひねることである。それを試みることによって、また各社のマネジメントについて読み進めることによって、本書の内容を自分のものにして経営に生かしていただきたい。このように、皆さんが私たちの考え方に同意されるかどうかは問題ではないのである。自ら試みることが有意義な教訓をつかむ道なのである。

■本書の構成

本書では、学ぶべき点を数多く持った企業ばかりを紹介している。構成にも工夫を凝らしてある。最初に、従来のマネジメント論の欠陥や問題点を簡潔に明らかにしていく。「本書の成功企業と同じような慣行を取り入れないのには理由がある」といった「言い訳」の大多数が筋違いであることに触れる。そのうえで、ミステリーの本論に入っていく。

第二章のサウスウエスト航空と第三章のシスコシステムズは、対照的ともいえる特徴を持ちながら、ともに人材から秘めた価値を引き出している。業界は異なるが、ユニークなやり方で価値観^{バリュウ}、戦略、経営慣行の足並みを揃え、競争優位——他社が模倣できない優位を手に入れている。この二つの章ではとりわけ、価値観に沿って戦略や経営慣行を組み立てることの重要性を訴えている。社員の心に会社の価値観をうえつけるためにはどうすればいいか、そのための具体的手法も詳しく理解できるところ。続く第四章から第六章までの三章は、いかにすれば社員の熱意と才能を花開かせることができるか

を見ていく。三社はいずれも、従来の常識を超えた人材開発手法、報酬制度、経営コントロールを取り入れている。つまり、常識を打ち破ることが繁栄への道なのである。第四章では、メンズ・ウェアハウスが縮小傾向の業界にあつて人材に投資することで快進撃を続ける様子を紹介する。ページを繰りながらご自身で考えていただきたい。なぜ業界でメンズ・ウェアハウスだけが社員のパワーを解き放つことができたのか。続く第五章では、報酬やインセンティブといった問題を扱っている。目からうろこが落ちるのではないだろうか。SASインスティチュートは、一般にソフトウェア企業が好む報酬制度をいっさい取り入れていない。ストックオプション制度もインセンティブ給も導入せずに、高業績を謳歌しているのである。いったいなぜだろうか。第六章では、PSSワールド・メディカルを取り上げる。この企業は医療関連製品の流通に携わり、わずか一五年で事業規模を一〇億ドル超にまで拡大している。その背景にあるのはCEO（最高経営責任者）のパット・ケリー自身が推し進める施策、すなわち社員への徹底した情報公開とM&A（企業の買収・合併）である。M&Aを成功させるのは決して容易なことではない。それにもかかわらず、PSSワールド・メディカルが揺るぎない成功を手に入れているのはなぜだろうか。

第七章と第八章では、組織全体のまとまりを保ちながら繁栄を達成してきた企業を見ていく。ここに示されているのは、「不可能」を「可能」にした企業の姿である。第七章のAES（独立系電力会社）はグローバルに事業を展開しながら、極めて小規模な本社しか持たず、現場のチームによる事業運営に大きく依存している。第八章のNUMMI（ニュー・ユニテッド・モーター・マニュファクチャリング・インク）は、自動車業界にあつてかつて見られなかったほど高い生産性を実現しているが、その母体となつたのはGM（ゼネラル・モーターズ）の「お荷物」工場である。このような大転換が可能になつたのはな

ぜだろうか。そしてNUMMIの業績がかげりを見せないのはなぜだろうか。これは本書の中でも最大のミステリーだと思われる。ぜひ解いていただきたい。AESとNUMMIの事例は、人材のパワーを眠りから覚ますと、どれほど素晴らしい成果を上げられるかを示している。しかも、その人材は他社——伝統的な経営手法を実践している他社の平均的な社員と何ら変わらないのである。

第九章に紹介するミステリーを解くのは極めて難しい。サイプレス・セミコンダクターはサクセス・ストーリーの主役には違いない。競争の激しい半導体製造業界で、大規模なライバル企業と互角以上の戦いを繰り広げている。しかし、その成功を手放して称賛することはできない。他の七社と同じような取り組みをしているながら、ブレイクスルーと呼べるほどの成果を挙げてはいないのである。その理由を探り出していきたい——本書を読み終える前の「卒業試験」といったところだろうか。サイプレスは正しい道を歩んでいるように見えるが、大きな成果を挙げられずにいる。それは、なぜか。何が欠けているのか。この答えを見出すことができれば、あとは実践あるのみである。ご自身の会社に秘められた大きな価値を解き放つのである。

卓越した企業の事例を読んでもなお、割り切れない思いが残るかもしれない。本書で紹介してきた経営慣行にはわながあるのではないか。自社ではきつとうまく機能しないだろう——。こうした懸念には真摯に答えるべきだろう。そこで、第二〇章で懸念を打ち消すことにした。この最終章ではまた、皆さんの「謎解き」と私たちの考えを比べられるようにしてある。ただし、こちらの「答え」を押し付けるようなことはしない。研究の結果、さらには多くの優れた経営者との意見交換から導いた結論を紹介しているだけである。

本書を読むことによって、皆さんはきつと素晴らしいアイデアを身に付けることだろう。素晴らしい

いアイデアを得た方々が、必ずしも私たちと同じ結論に至るわけでも、私たちの考えに共鳴するとも限らない。「素晴らしいアイデア」は、頭の中にいつまでも残り、組織に実地に適用できる、非常に役に立つものだ。この点を念頭に置きながら、各章を読み進めていただきたい。驚異の成功を遂げた各社のストーリーを学んでいくと、数々の素晴らしいアイデアが浮かんでくるはずである。では、シヤロック・ホームズのように帽子をかぶって、さつそくミステリーに挑戦しようではありませんか！

知識が大きな価値を持つ時代、企業が成功するうえで重要なものとは何だろうか。一部のメディア、そして多くのコンサルタントはこう答えている——優れた人材を引き付け離さないようにすることである！ 世界的なコンサルティング・ファーム、マッキンゼー・アンド・カンパニーなどは、「人材戦争（war for talent）」が起きていると主張している。「これからは、優秀な人材こそが競争優位の源となる」というのである。「ニューエコノミーのもとでは、競争がグローバル化し、資本やアイデアが容易に得られるようになる。その一方で、人材の流動性も高まる。このような環境では、人材の質こそがすべてのカギを握り、優秀な人材を手にした企業が競争を制することになる」。こうして、いかに人々の才能を見抜くかに注目が集まり、「成功する人材採用法」を紹介した本が続々と刊行されている。効果的なリクルーティング手法（インターネットを用いて応募者数を押し上げるなど）、効果的な人材引止め

策（高報酬や快適な環境を用意するといった厚遇など）が称えられている。

ややもすると、納得してしまいそうになる。今や有形資本よりも知識が重要になつてきているのだから、力ある人材を集める必要がある。そうすれば、生産性を高め、新製品や新サービスを開発することができる。しかも、そのスピードを上げ続けていかななくてはならない。そのためには、何よりも優れた人材が欠かせない。これは、理にかなった主張のように思われる。

だが、本当にそうだろうか。確かに、高業績を上げるには有能な人材が求められる。採用、社内選抜、人材維持、いずれも重要である。しかし、それだけでいいのだろうか。より重要で、しかも手に入りにくいものがあるのではないだろうか。

能力ある人々からその能力を十分に引き出すためには、組織文化や諸制度を整えておかなくてはならない。さらに、経営慣行によつて、組織のほぼ全員から抜きん出た成果を引き出す必要があるだろう。トップ一〇%に入るのは、あくまでも一〇人に一人である。そこで企業は決断しなければならぬ。逸材を求めて他企業と激しい競争を繰り広げるのか。それとも、他社から模倣されにくい、より実り多い道を選ぶのか。その道とは、平均的な人材からトップ一〇%と同等の成果を引き出すことである。

果たしてそういったことが可能なのだろうか。皆さんもおそらく経験したこと、または見聞きしたことがあるだろうが、知的で、モチベーションが高く、ハードワークをいとわない、実に素晴らしい人材があふれているのに、そのだれ一人として満足のいく成果を上げていない企業は非常に多い。そうした企業は、能力やモチベーションをうまく生かすことができず、有能な人材から精彩を奪っているのである。そのような企業から障害が取り除かれたら、どれほど素晴らしい成果が得られるだろう。

か。逆の事例もご存知かもしれない。すなわち、一見したところどの社員もそれほど秀逸ではなく、決して人一倍働いているわけでもなさそうなのに、なぜかすべてが順風満帆な企業もあるのだ。さらには、従来は人材を無駄にしていた企業が、組織と人材とともに有効に活用できるようになった例もある——その具体例として、本書ではNUMMI（ニュー・ユニテッド・モーター・マニユファクチャリング・インク）を紹介する。確かに、優れた人材を採用し、長く引き付けておくのは重要なことである。だが、優れた人材を育て、そのポテンシャルを生かすことができるのか、その道筋を示していく。ただし、そこには次々と「ミステリー」が登場する。私たちは、皆さんがそのミステリーを解き明かす道案内をしたいと考えている。さまざまな企業を紹介するが、それらは業界の常識に従わず、しかも困難、チャレンジ、競争などに直面しながらも、大きな成功を手に行っている。ミステリアスなのは、競合他社と比べて、それほど優れた人材がいるわけでもないのに、抜きん出た業績を達成していることである。これらの企業が人材戦争を勝ち抜いているのは、理想的な職場であるだけでなく、一人一人の社員のポテンシャルを日々、最大限に引き出す術を心得ているからである。言い換えれば、他社よりも優れた人材を採用しているのではなく、採用した後で社員の熱意や才能を引き出しているのである。さらに言えば、その経営スタイルの「副産物」として、人材を引き付け、離さない点でも秀でてい。なぜなら、真に能力のある人材は、敬意と信頼をもつて接してもらいたい、自分の能力を生かすことができる職場、価値観や組織文化の共感できる職場で働きたいと考えるものだからである。

さらにミステリアスで興味深いのは、上記がいかに達成されているかという点である。読み進めていただければ分かるように、本書で紹介している企業がなぜ成功しているのか、その秘密は明白なよ

うでもあり、またパズルのようでもある。いずれの企業も、社員の知識、経験、スキル、熱意を生かしきることに成功している。何に取り組んでいるかはすぐに理解できる。今日、産業界では人材戦争が繰り広げられており、知識労働が重みを増してきている。このような中、人材を引き付け続け、熱意を吹き込むのが成功へのレシピであることは間違いないだろう。だが、問題は——数多くのミステリー小説と同じように——「だれによつて行われたか（ミステリーの言葉では『フーダニット』）」ではなく「いかに行われたか」である。ここが重要なポイントだ。本書で取り上げる企業は、規模やパワーで勝るライバル企業をすら打ち負かしている——しかも、他社が決して模倣できそうもない方法で。これら企業は競争のルールを変えてしまった。極めて効果的であると同時に、多くのマネージャーにとっては理解すらできない方法を使っている。これからこのミステリーを順々に解き明かしていくが、読者の皆さんにはそのプロセスで、いかにすれば「普通の人々」から卓越した成果を引き出せるのか——いかにすればすべての組織、すべての人材が秘める価値を解き放つことができるのか——ぜひ知って、いや、理解していただきたい。

本書の各社がいかに特別か、その一端を紹介しておきたい。

■サウスウエスト航空

サウスウエストの快進撃については、すでによくご存知だろう。各種メディアで取り上げられているように、近距離航路ですでにユニテッド航空、コンチネンタル航空といった大手エアラインを抑え、現在ではデルタ航空やUSエアウェイズ系のメトロジェットと戦っている。この業界は競争が熾

烈を極め、各社ともいかに戦うべきかを心得ているうえ、極限までコストダウンを図っている。そうしたなかでサウスウエストが成功を手にできたのは、工夫を凝らした戦略でも、洗練されたテクノロジーでもなく、拍子抜けするほど平凡な理由による。人材を育てて競争優位を生み出しているのである。CEO（最高経営責任者）のハーブ・ケレハーは持ち前の率直さでこう語っている。

夜も眠れないほど、無形の資産のことが気になるんです。競争相手に模倣されない強みといえ、何と言つても目に見えない資産でしょう。だから、私が何より恐れているのは、社員の間、サウスウエストならではの文化、心意気といったものが薄れていくことです。他社と戦ううえでの最大の資産を失うことになりますから。

■シスコシステムズ

一二〇億ドルの売上高を誇るシスコシステムズは、ハイテク業界屈指の成功企業といえるだろう。株式時価総額はわずか一二年で一〇〇億ドル超にまで達している。この規模に達するには、かのマイクロソフトですら二〇年かかっているのだ。しかし、シスコの強みはテクノロジーよりも（テクノロジー偏重の企業ではない）、むしろ二万六〇〇〇人の社員を見事にマネジメントしている点にある。シリコンバレーの離職率は平均で三〇％に迫る勢いだ、シスコでは八％にとどまっている。製品ライフサイクルが極めて短い業界にあつて、シスコは人材を長くつなぎ止め、コストを抑制し、凄まじい勢いで成長が続いている。しかも変革もスピーディに行われている。だからこそ成功しているのだ。

また、テクノロジの波に乗り遅れずにいるのは、最先端のアイデアを持った小規模企業を次々と買収してきたからでもある。こうした企業買収では、往々にして目当てとしていた知的資本、すなわちノウハウを持った人材が流出してしまい、価値を生み出せないままに終わる。ところがシスコは、買収交渉そのものを成功させるだけでなく、そこから大きな価値を生み出す術にも長けている。その秘密は、CEOジョン・チェンバースによれば、企業文化にあるという。すなわち、一、コスト削減、二、顧客の意見に耳を傾けること、三、チームワーク、四、変化を歓迎することなどを重んじる文化である。

変化に抵抗するのではなく、進んで受け入れる——こうしたカルチャーこそが、成功を支えているのだと思います。以前に五回ほどレイオフを行い、合計で五〇〇〇人を解雇したことがあります。身を切られるような思いでした。ですから、社員にも株主にも、二度とレイオフはしないと誓いました。ずっと以前に学んだことがあるのです。チーム・スポーツでもビジネスでも同じですが、皆が協力すればとても大きな力を生み出すことができ、個人プレイヤーを集めただけのチームに必ず勝てます。たとえ相手チームがどれほど優れたメンバーを揃えていたとしてもね。チームワークがなければ、いかに社員のエンパワーメントを試みたところで、失敗するだけでしょ。

■メンズ・ウェアハウス

メンズ・ウェアハウスはアメリカを代表する男性向けアパレルのディスカウント・チェーンで、立物を中心に一九九九年度は一〇億ドル超の年商を上げている。この業界は低利益率・低成長であるため（それどころか市場が縮小しているという見方すらある）、売上を伸ばすには競合他社から市場シェアを奪うほかない。創業者兼CEOのジョージ・ジンマーは、サービス、チームワーク、プラス思考の大切さを訴えることによつて、メンズ・ウェアハウスを成長させてきた。同社は現在、店舗数四三〇、社員数六〇〇〇人を超えるまでになっている。リテール業界には珍しく、人材への投資に力を入れ、充実した研修や休暇制度などを設けている。さらに、社員がアルコールや麻薬の常用といったトラブルに陥った場合に備えて、無料の更正プログラムまで用意している。一九六〇年代生まれのジンマーの信念は、次の言葉によく表れている。

これまでのビジネスのしきたりというのは、楽しみたい、多くの人と接したい、という私たちの自然な気持ちを抑えつけるものばかりではありませんか。まるで、「耐え忍ばなければ、繁栄など手にできない」とでも言うように。社員一人一人がリーダーシップを発揮すると、つまり皆が自分のことだけを考えるのではなく、周囲と協調しながら仕事をしていると、微妙な変化が生まれます。互いに大きな目標で結ばれていると感じると、一人ではとても達成できないような成果を上げることができるのです。メンズ・ウェアハウスを支えているのは社員のポテンシャルです。

■SASインスティチュート

SASインスティチュートは売上高一〇億ドルのソフトウェア企業で、株式非公開ながら「世界で最も健全な企業」と言われている。一般にソフトウェア企業といえば、長時間労働、社員のロイヤルティの低さ、高い離職率、法外な報酬などが特徴のほずである。ところがSASでは、「週三五時間以上は働かない」という強いポリシーを打ち出している。職場に無料の託児所、医療施設を併設しているほか、社員の子女や近隣住民のために高校まで作ってしまった。離職率はわずか四%である。戦略プランニングや階層制とは無縁で、ストックオプション制度すら設けていない。現CEOジム・グッドナイトが創業にあたって心がけたのは、社員にとって理想的な処遇を用意することだったという。創業間もないころからのメンバーで、かつて人事担当副社長を務めたデイビッド・ラッソは、こう語っている。

人によつては、激流を下るように向こう見ずなことだと思ふかもしれません。けれども、そんなことはありません。実は、綿密に考へてあるのですから。ジム・グッドナイトはかねがねこう考へています。「物の分かつた人材を採用し、ふさわしい処遇をすれば、理にかなつた行動を取るものだ」

財務についてのグッドナイトのポリシーは、「決して収入を超える支出をしないこと」だという。

■ P S Sワールド・メディカル

医療用品の流通を手がけるP S Sワールド・メディカルは、わずか一五年で売上高およそ二〇億ドル、社員数四五〇〇人へと拡大した。これほどの急成長が実現したのは、一、社の方針についてのマニュアルやメモはいつさい排除する、二、財務の詳細を全社員に知らせる、三、部下が上司をクビにできる、といった明確な方針を掲げたことによる。C E Oパトリック・ケリーの言葉を引こう。

ビジネスの世界では、「価値観^{バリュビュー}」について語ることは敬遠されているようですが、そんなことでは利益のみを追求することになりませんか。私も、事業目標を達成したいと思つていますよ。ですが、果たしてバリュビューを犠牲にしてまで追うべき目標などあるのでしょうか。社員を軽んじたり、お客様の対応に手を抜いたりするくらいなら、目標など達成できなくても構わない。そうではありませんか。現在のような経済環境でも、ロイヤルティをベースに組織を築くことは決して不可能ではありません。そのためには、人材を「使い捨て」にしないことです。

■ A E S

電力会社のA E Sは極端といえるほどの分権化を特徴としており、一九カ国で一〇〇以上の発電プラントを運営している。カザフスタン、アルゼンチン、パキスタンなどいずれの国でも、プラントを

運営するのは現地のチームである。社員は全体で一万人を超えているが、本社スタッフはわずか三〇人にすぎない。電力業界は規制が多く、どの企業でも官僚的な体質が蔓延していると思われる。しかし、CEOデニス・バックの発想は、ウォール街にセンチションを巻き起こしているだけでなく、ビジネススクールで教える多くの人々からも驚きをもつて受け止められている。

企業が存在理由とは、突き詰めていけば、世界全体の利益に奉仕することではないでしょう。うか。いえ、誤解しないでください。利益の重要性を否定しているのではありません。利益を上げないことには、投資してくださった株主の方々に報いることも、経営力を客観的に証明することもできません。利益を上げることが、事業を成功させるために必須です。けれども、企業の「存在理由」ではないでしょう。

■NUMMI（ニュー・ユナイテッド・モーター・マニファクチャリング・インク）

NUMMIはトヨタ自動車とゼネラル・モーターズ（GM）の合併により生まれた。一九八二年に閉鎖されたGMの組立て工場（カリフォルニア州フリーモント）が、トヨタの主導によって再活用されるようになったのである。社員の八五%以上がGM出身者で、旧来の設備を用いている。UAW（全米自動車労働組合）に加盟している点も従来どおりである。それにもかかわらず、今日では全米でも稀に見るほどの生産性を誇り、J. D. パワー社から品質賞を受けている。かつては無断欠勤率が二〇%に迫り、労働組合は労働協約違反の申し立てを三年間で五〇〇〇件以上も行っていたが、現在では労使関係は

極めて良好で、欠勤率も三%前後に落ち着いている。GM本体が高コストと、陰悪な労使関係に悩まされ続けているのとは対照的なのである。目を見張るような活性化をもたらしたのはテクノロジーではなく、価値観、企業文化、そして人材のパワーである。では、NUMMIはいかにして社員のパワーを引き出したのだろうか。豊田達郎はこう述べている。

フリーモント工場で大切にしているのはテクノロジーでも、ロボットでもありません。人材です。皆、互いに手を携えながら、共通のゴールを目指しています。これこそが、NUMMIの原点です。NUMMIが成功するか、あるいは失敗に終わるかは、ひとえに人材、つまりチームの一人一人にかかっているのです。

これらの企業の成功にあやかりたい？ ならば、成功がいかに成し遂げられたのか、そのミステリーを解き明かさなければならぬ。一見したところ、答えは簡単なお見え。ここで紹介した企業はすべて、「社員の熱意を高める」「知的資本のポテンシャルを解き放つ」ことを重視している。しかも全社的にである。バスケットボールの名伯楽として知られるシカゴ・ブルズの元コーチ、フィ爾・ジャクソンはあるとき、こう語っている。「チームを勝利に導くには、『より大きな何かとつながりたい』という選手たちの強い気持ちと呼び覚ますことです。それが一番の近道でしょう。だが、これだけでは十分に謎が明かされたとはいえないだろう。企業のマネージャーに「部下たちの熱意を高めるような価値観を広めて、知的資本の可能性を引き出すとよいでしょう」などと言ったところで、空中でパラシュートが開かずに困っている人に、「鳥のように羽ばたけばよい」と諭すようなもので

ある。いずれも事実には違いないが、「いかにして」という問いの答えとしてはあまりに漠然として
いる。本書で紹介する企業は、どうすれば大きく羽ばたけるかを自ら見出してきたのである。以下の
章では、各社の経営慣行を詳しく紹介していく。ページを繰っていただければ、どのように、そして
いつ、そうした慣行を取り入れればよいかが分かってくるはずである。

本書で紹介する企業はいずれも、「最初に戦略を立て、戦略に合った組織を作り、組織に合った人
材を採用する」という戦略マネジメントの常識をあえて一蹴している。まずは価値観を固め、それに
沿って組織、ひいては経営のあり方を決めているのである。各社のリーダーによる言葉を思い出し
てほしい。「何より重要なのは価値観である」という共通のメッセージが読み取れるだろう。まずな
すべきは、揺ぎない価値観を生み出すことである。そして次に、それにふさわしい戦略を決めるのだ。
「はじめに戦略ありき」という「常識」とは反するが、この考え方によって、社員の気持ちを事業目
標に向けさせ、大きな精神的、知的エネルギーを引き出したのである。経済紙などでしばしば賛否両
論を巻き起こす「ミージェネレーション」(訳注:まず自分の幸せを追求する世代)や「バーチャル組織」とお
よそかけ離れていることにお気づきだろう。組織のロイヤルティなどもはや期待すべくもない? 人
材戦争など勝てるはずがない? 人材市場は当座のニーズを満たすためにある? ——本書の成功企
業は、そんな神話など信じていない。いずれも、社員に働き口を提供するだけでなく、十分な敬意を
払い、共同体意識、安心、相互信頼などをもたらしているのである。

時流には合わないかもしれない。しかしこれこそが、組織に秘められた価値を解き放つということ
の核心である。そのうえ、この「秘められた価値」は稀少でもユニークでもなく、すべての組織に見
出すことができる。企業の知的資本や感情資本、社員の頭脳やハートに宿っている。先に紹介した企

業はこのポテンシャルを生かして大きな成功を手に行っているが、大多数の企業は、このような宝が少ないと嘆きながら、その実、人材のポテンシャルを無駄にしている。

■なぜ定説に従っていないのは、競争優位を保ち続けることができないのか

人材戦争にこれほど関心が集まっているのは、いったいなぜだろうか。理由はいくつか考えられる。第一に、働き盛りの人口比率が遠からず下がるという点が指摘されている。マッキンゼー、ワトソンワイアットといったコンサルティング・ファームを含め、多くの識者がこうした主張をしている。「二五年後には、三五歳から四五歳までの人口比率が現在よりも一五%ほど下がっているはずである。それが人材戦争に火をつける」。人口構成が変わるのは確かだろう。しかし、それが各企業におよぼす影響については疑問が残る。途方もない数を雇用しようとしているなら別だろうが、労働市場のマクロな動向が個々の企業に大きな影響をおよぼすとは考えにくい。ちょうど、業界全体の売上から個別企業の売上を推測するのが短絡的であるのと同じである。優れた人材の心をとらえ、長く引き付け、適所に配置する力は、企業によって大きな開きがある。労働人口の多寡にかかわらず、企業はこうしたスキルを磨いていなければならない。働きやすく価値を生み出しやすい職場、社員をうんざりさせることのない職場を用意していれば、就職希望者の列がとぎれることがなく、社員も高いロイヤルティを捧げてくれるだろう。決して人材不足など悩まされることはないはずである。

人材戦争に関心が集まっている理由の第二は、組織や集団よりも、個人の能力やモチベーションが重要であると強く信じられていることである。この傾向はとりわけアメリカで目立つようだ。従来の

常識では、「業務の成果＝能力×モチベーション」とされてきたが、これでは個人の成果を説明しきれないばかりか、あまりに単純すぎて組織の成果を説明することもできない。組織の成果とは、各人がどのような条件のもとで仕事をしているか、さらには他の社員といかに協力しているかによって決まる。スポーツの世界ですら、「個人の力」を重んじる単純な考え方では勝敗や成果を説明することはできない。互いをよく知る選手同士がチームプレーに磨きをかければ、オールスター・チームを打ち負かすことも少なくない。個の力がいかに優れているとしても、メンバー同士が足りないところを補い合つて集団として大きな力を生み出したチームに負けることがある。すなわち、重要なのは各人の資質よりもむしろ環境なのである。この事實は、企業により強く当てはまる。それというのも、企業では数多くの社員が共同で製品やサービスを作っており、社員同士のかかわり合いが業績を決定付けるからである。企業にとつて重要なのは、いかに優れた人材を採用するかだけでなく、採用した人材を十分に活用し、彼らに何をもたらすかである。この点を多くの企業が悟れば、「大切なのは一流の人材を採用することだ」という神話は葬り去られるに違いない。

ビジネスの歴史を振り返ってみると、その時々でさまざまな考え方が脚光を浴びてきた（その中でも新しいのが「人材戦争が起きる」というものである）。なぜだろうか。この二〇年間、魔法のような「解決策」が次々と紹介されてきた。その皮切りとなったのが『エクセレント・カンパニー』とその中で示されたかの有名な「超優良アメリカ企業に共通する八つの条件」である。その後、セオリーZ（訳注…日本型経営とアメリカ型経営のメリットを併せ持った、相互信頼や協力をベースとした経営理論、カリフォルニア大学のオオウチ教授が提唱した）、TQM（総合品質管理）、エンパワーメントと自己管理チーム、リエンジニアリング、グローバルゼーションと境界のない組織、コア・コンピテンシー（中核的な能力）、顧客との絆、ビジョナリー・マネジメ

ント、オープンブック経営、EVA（経済的付加価値）、バランス・スコアカードなどが続く。時として、これらのコンセプトを打ち出した本人が、その有効性に疑問を投げかける事例も見られたが、いずれにせよ大手コンサルティング・ファームによる最新マネジメント手法についての調査によると、大手企業は二五種類の手法のうち一〇以上を取り入れているという。手法やコンセプトは、不備があるわけでも、経営者の注意を重要な問題から逸らしてしまうわけでもないが、問題は、企業の求めるメリットを長くもたらし続けてはくれないことである。

もつとも、経営者たちを責めるのは酷というものだろう。企業のトップは、流行に惑わされているわけではない。むしろ、激しくなるばかりの競争に何とか耐えて高業績を上げたいと、わらをもつかむような思いで新しい「解決策」を試しているのである。成功企業が衰退していく様を嫌というほど見てきたからこそ、競合他社よりも優位に立ち続けていたいと願っている。しかし残念なことに、ビジネス書を読み慣れた方々ならご存知のように、「解決策」の類は——稀には役に立つとはいえ——持続的な競争優位をもたらしことはまずない。

その理由は容易に分かるはずである。同じ手法をライバル企業もすぐに取り入れられるようなら、競争優位が長く続くはずがないではないか。考えてみてほしい。ある企業が、コンサルティング・ファームのアドバイスを受けて旬の経営アプローチを導入したとしよう。次に、そのコンサルティング・ファームが競合他社と同じアプローチを紹介する。二度目の方がコンサルティング・ファームに多くのノウハウがあると考えられるが、その点を割り引いたとしても、どう見ても最初の企業は真の競争優位を得られないだろう。このため同じパターンがいつまでも繰り返されることになる。新しいマネジメント手法を取り入れる↓競合他社から模倣される↓さらに別の手法を試してみる。この背景

には、コンサルティング・ファームや経営学の大家たちが、いち早く新しい潮流を生み出そうと鎬を削っているという事実がある。

それでは、なぜ他社から容易に模倣されてしまうのだろうか。皮肉なことに、各手法の魅力そのものが「元凶」なのである。流行を生み出すようなマネジメント手法は、理解しやすいコンセプトに基づいており、OHPやスライドでの説明に適している。また往々にして、「リエンジニアリング」「学習する組織」「七つのS」「五つのフォース」といった、聞く者の興味をそそるキーワードが設けられている。「To・Doリスト（すべきことのリスト）」が付いていることも多い。そもそも、理解が困難であれば、コンサルティングの受注に結び付かないだろうし、図表によるプレゼンテーションに向かないようであれば、セミナーや出版物の素材とはなりにくいだろう——セミナーと出版物がコンサルタントの主なマーケティング手段である。

問題はほかにもある。上記のようなマネジメント手法は、あたかも容易に導入できるように紹介されるのである。だが困ったことに、手法を「知る」だけではなく「実践」をしないことには成功は望み得ない。経営者はその大多数が、社員にプランを実行させるのが極めて難しいと考えている。自分たち自身も実行の方法を知らないからである。流行の手法に、いかに実践すべきか、その実際ので退屈な詳細は盛り込まれていることは稀である。しかし、他社に模倣されない何かを実現するためには、実践こそが重要である。経営者は経費を使ったりコストを削ったりすること、あるいは新しいテクノロジーを手に入れること、新しい製品ラインを購入することには慣れている。ところが、複数の経営慣行の整合を取って、イノベーション、実行、知識の利用などを可能にすることは不得手である。ゴルフと同じである。ゴルフの理論やスイングの方法などを学ぶことはだれでもできるが、実際に望む

方向にしかも遠くまでボールを飛ばせるか、模倣できるかという点、非常に難しい。

もうお分かりだろう。本書で紹介する企業が実践しているのはすべて常識的なことで、頭で理解するのは簡単である。他社との違いはむしろ、いかにそれを実践しているかという点にある。多くの企業が模倣しようとして失敗している。経営者が「何をなすべきか」を心得ていても、実践できるケースはほとんどない。かりに実践することができれば、目を見張るような業績を上げられる。

では、成功をもたらすものは何だろうか。答えは人材マネジメントのあり方だけでなく、価値観を重視する姿勢、さらには価値観、戦略、人材の整合を取ることにある。これから紹介する企業は航空、自動車製造、医療用品の流通、電力、メンズウェア販売、コンピュータといった幅広い業種にわたっているが、用いているアプローチは同じである。同じアプローチによって、持続的な競争優位を実現しているのである。このようなことがいかにして可能になったのだろうか。事業内容がハイテクかローテクか、製品かサービスを問わず、「整合を取る」などという実にシンプルなことが成功のカギであるというのは、いったいどういうことなのだろうか。実は、「整合を取る」というのは決して容易なことではない。価値観、戦略、経営慣行の整合を取るのには、まさに「言うは易し、行うは難し」である。加えて、価値観や整合性を重んじながら経営を進めていくと能力が高まって、業界の競争力を変えられることができる、という点も忘れてはならない。

■バリュー 価値観を重んじた経営

ここですばらく本論を離れ、一般に企業戦略、あるいは事業戦略がいかに立案されているかを考え

てみたい。図表1・1に示したのは、ビジネススクールで教え、ほとんどのコンサルティング・ファームが取り入れている方法である。

ステップ一…事業領域を定義し、製品、市場、営業エリアなどを選ぶ。

ステップ二…競合他社との対比でポジショニングを決める（他社といかに戦うか、顧客にどのような価値を届けるかを決める）

ステップ三…ステップ一とステップ二を踏まえ、どんな能力が必要かを判断する。たとえば、サービスを武器に競争しようとするなら、どういった能力が求められるか、といったように。

ステップ四…具体的なプランや目標を定めて、マーケティング、ファイナンス、人材開発といった各分野のマネージャーに実行を委ねる。

ステップ五…プランの遂行状況を見守り、必要に応じ



- ・事業領域は何か
- ・いかに他社と戦うべきか

- ・マーケティング、製造、ファイナンス、人事など

- ・戦略を実行するうえでは、どのタスクが重要か

- ・社内慣行や制度を築く
（人材採用、業務成果の管理、研修と能力開発など）

- ・戦略の整合性や遵守状況を見守る

図表1-1 従来の戦略観

て指示を出す。

このプロセスが進化すると、経営トップがビジョンの力で社員のモチベーションを引き出そうとし、戦略を実行するうえでのコーチ、チャリダー、指導者といった役割を買って出る。上級マネジャーたちは、「価値観や経営慣行と戦略の整合を取るように」と注意を促される。これは実質的には、「戦略に合った考え方をするように」ということを意味している。「最前線の社員を巻き込んで当事者意識を持つてもらおうといいですよ」とアドバイスされることもある。こうしたプロセスは知性や理性を重んじており、実務レベルの社員よりもリーダーの方が知識、知恵ともに勝っているとの前提に立っている——だからこそリーダーが指示を下すことが正当化される。すべてが合理的に進めば、戦略を立てた時点で「事業領域は何か」「いかに他社と戦うべきか」という基本的な問いの答えが見つかるはずである。

以上のような戦略観は親しみやすく、理にかなっているようである。だが退屈ではないだろうか。事業領域や競争の進め方を指し示してはくれるが、果たしてハートに訴えかけてくるだろうか。戦略を立てるのは当人たちにとっては心踊る仕事だが、だからこそビジネススクールの学生が戦略論のクラスを熱心に受講し、卒業後は戦略コンサルティング・ファームに就職したいと望むのだろうか、実行する人々にまで感動が伝わるわけではない。さらに困ったことに、戦略は一般に、競争環境があったかも不変であるかのように、一定のライバル企業、市場、顧客嗜好、能力を前提として立てられる。

では、本書の成功企業はどのように戦略を立てているのだろうか。図表1・2を見ていただきたい。前述の戦略立案プロセスとは一八〇度異なるといっても過言ではないだろう。原点は「自社にとって

重要なのは何か」という価値観——社員の心を熱くし、そのポテンシャルを引き出せるような価値観——にある。何を重んじるかは企業によつて異なるが、楽しさ、公正さ、チャレンジ、信頼、尊敬、コミュニケーション、家族などが考えられるだろう。次に価値観をベースに経営慣行や経営方針を作るか、もしくは既存の慣行や方針が適切であるかどうかを評価する。慣行や方針は、価値観を具体的に示したものである。SASがマネージド・ケアを実践するにせよ、PSSワールド・メディカルが倉庫に監視カメラを設置するにせよ、核心は、それが人材や組織についての考え方とどれだけ一貫性があるかという点である。とはいえ、この考えのもと、SASがマネージド・ケアを採用することも、PSSワールド・メディカルが監視カメラを設置することも考えにくい。いずれも、「人々がヘルスケアについて判断できない」「社員を信頼できない」といったネガティブな発想をもとにしているからである。

基本的な価値観や信念

- ・基本となる信条は何か
- ・何が重要か

価値観に沿って経営慣行を生み出す

- ・価値観を貫くためにはどういった方針や慣行が望ましいか

コア・コンピテンスを築く

- ・競合他社よりも自社の方が得意としているのは何か

価値観に沿って戦略を築き、能力を生かしてこれまでにないやり方で競争する

- ・自社の能力を考えた場合、競合他社から模倣されない方法で価値を生み出すにはどうすればいいか

経営トップの役割

- ・経営トップが価値観と企業文化をマネジメントする

図表1-2 価値観を起点にした戦略観

経営慣行は社員に多大な影響を与え、コア・コンピテンスを育む。コア・コンピテンスについて言えば、A E Sはチームワーク、学習、スピードを、メンズ・ウェアハウスはサービスと能力向上を、NUMMIとサウスウエスト航空は生産性と品質を、それぞれ定めている。これらは業界の競争ルールを変える力となり得る。メンズ・ウェアハウスは価格だけでなくサービスの中身を武器としている。サウスウエストでは社員が効率よく仕事をこなしているため、資本投資や労働コストを抑えながら、卓越したサービスを提供できる。シスコは、テクノロジ・プラットフォームを更改したり、知的資本を手に入れたりして、業界の変化に適応している。このように他社に絶対に負けないような強みがあつてこそ、革新的な戦略やアプローチによつて優位に立つことが可能となる。こうしたやり方に従うと、戦略は最後に決めることになる。価値観に合わせて経営慣行を築き、比類ない能力を身に付けてから初めて戦略を立てるのである。

戦略が重要でないとやっているのではない。本書で紹介する企業はいずれも優れた戦略を持ち、競争の方法や市場を決める参考になっている。しかし、戦略にかかわる意思決定よりも、価値観を指針に経営を進めること、さらには価値観に従つて行動するように人材開発を行うことを重要視している。多くの企業がこの点を見落とし、戦略を重んじるあまり、価値観、さらには日々の事業行動を生み出す源である経営慣行を軽視している。ヒュレット・パッカードの元CEOルイス・ブラットはこう述べている。「価値観を広めることに多くの時間を割いています。戦略を考えるよりもね。業績を左右するのは、日々の事業行動ですから」。ハネウエル・インタナショナル会長兼CEOのラリー・ボシディも、同じような考え方を持つており、アライドシグナルのCEO時代にこんな言葉を残している。「企業の競争力を決定付けるのは戦略の立案力ではなく実行力でしょう。実行こそがすべ

てです」

■人材観の重要性

では、実行力は何によって決まるのだろうか。それは、優れた人材を引き付けて離さない力、社員の知識、叡智、洞察などを生かす力である。だからこそ、社員の秘めた価値を解き放つことが、企業が成功するうえで非常に重要なのである。だが、誤った人材観がこれを妨げることがある。人材、モチベーション、個人や組織の成果についての考え方は往々にして曖昧だったり、明確でなかったりするが、その影響力は極めて大きい。モチベーションについての考え方が異なれば、報奨制度や人材管理制度も大きく異なってくるだろう。その結果、社員の行動にも大きな開きが生まれる。報奨制度の狙いどおりに社員が行動しているようなら、モチベーションについての考え方が正しいことになる。しかし、これは自己満足的な発想にすぎない。

□ 人材観が組織にどういった影響を与えるかを知るためには、モチベーション理論の土台にある考え方を見てみるとよい。

□ 報酬を与えたり、厳しく目を光らせたりしない限り、だれも努力などしない。

□ 人々は自分の利益を追い求めるあまり、本心を偽って不実を働くこともある。

□ 経営者と一般社員の求めるものが異なっているため、社員に組織の利益になるように行動してもらうためには、インセンティブを工夫しなければならない。

これらの考え方は特定の状況、特定の社員には当てはまるかもしれないが、どれ一つとして普遍性を持つてはいない。さらに悪いことに、少数の人々を想定して制度を設けると、大多數の社員の気持ちを遠ざけてしまうことになる。ところが世の経営者たちは、上記の前提が常に正しいと考えているようである。経営者たちは、一、社員が誤った行動を取らないように、監視制度に工夫を凝らす、二、人材の採用や監視をしやすくするために、自由裁量を減らして業務の標準化を進める、三、社員から大きな努力を引き出そうと、金銭的報奨に重きを置いたインセンティブ制度を設ける、四、部下の行動を監視、コントロールしやすい仕組みを設ける、といったことに大きな関心を持つている。

管理や指示を重視した制度を取り入れると、社員はほどなく手を縛られているように感じ、上から信頼されていないと嘆くようになる。このことは、社会心理学の三〇年にわたる研究成果によっても証明されている。厳しく監視されると、人々はモチベーションを失い、熱心に仕事をしていた社員ですら手を抜き始める。この事実が「人間は努力を避け、日和見主義に陥りやすい」といった考え方につながり、悪循環を生み出すことになる。社員管理を強めると抵抗が大きくなり、上下関係がますますギクシャクしていく。これを見て「それ見たことか！ 社員を信用するのがそもその間違いなんだ！」と叫ぶ人々もいるだろう。

だが、別の事例、つまり社員を経営に巻き込み、その熱意、知識、資質などを生かす事例があったらどうだろうか。社員、経営者、株主の利益を一致させ、これら当事者すべての利益を実現することは不可能ではない。それどころか大きな成果が期待できる。いくつかの実例がそのことを物語っている。人材を経営の中心に据えると、顧客、社員、全社、そして株主に素晴らしい価値をもたらすことができる。最近も、以下のような研究成果が報告されている。

□ 複数のサンプルと尺度を用いて調査したところ、画期的な人材マネジメント手法の導入度がポイント高くなると、社員一人あたりの株式時価総額が二万ドルないし四万ドルほどアップすることが判明した。ある企業などは、社員一人当たりで売上高が二万七〇〇〇ドル以上、株式時価総額が一万八〇〇〇ドル、利益が三八〇〇ドルほどそれぞれアップしたという。ちなみに、離職率は低下している。

□ 一九八八年に株式を新規公開した一三六社について追跡調査を行ったところ、人材を重んじて、経営陣だけでなく広く社員に報奨を与えた企業は、そうでない企業よりも五年後の存続率はるかに高いことが分かった。

□ 世界の自動車組み立て業界を調査したところ、リーン生産方式（訳注：継続的な改善によって無駄を排除していく合理的な生産方式）とともに社員から高業績を引き出す仕組み（研修、成果に応じた報奨、社内異動、平等を重んじる社風など）を取り入れると、従来型の大量生産方式よりも四〇％以上も高い生産性や品質を実現できることが分かった。

□ ある製紙工場で長期にわたって行われた詳しい調査において、チームワークを重んじる、職種を減らす、研修を増やす、雇用の安定性を高める、給料を上げるといったように、高業績を引き出す経営慣行を取り入れたところ、生産性と売上高が増え、利益も三〇〇％以上増えるという結果になった。

□ 製鉄、半導体製造、石油精製、アパレル製造といった業界を対象に同じような調査をしたところ、人材重視の経営は品質、生産性、利益率を高め、コスト、離職率を低下させるということが分かった。

□ ギヤラップ（GWA：ギヤラップ・ワークプレイス・オーディット）が、二四社の二五〇〇以上の事業ユニットを対象に、一二の質問を行った。それによると、「一二の質問は生産性、利益率、従業員維持率、顧客満足度の、少なくとも一つに関連している。その回答からは、社員のかけがえのない意見、高業績に結び付く意見を引き出すことができる」

□ 以上のような結果は、アメリカ企業特有のものではない。ドイツ企業を対象にした調査からも、社員重視の経営を行うと業界平均よりも高い株主利益を得られることが分かっている。また、韓国企業について次のような研究報告もある。「社員へのコミットメントが強い組織ほど、市場でのポジショニングがうまくいくようである」

いずれも、組織が高い業績を達成するためには人材が重要であることを示している。それなら、調査結果に示されているような経営慣行を各社が競うようにして取り入れればよいと思われるかもしれない。しかしそうではない。それには、シンプルでありながら奥深い理由がある。まず、人材重視の経営から効果を引き出すためには、採用、社員同士の交流、報酬といった幅広い経営慣行をすべて整合させなければならない。さらには、コア・ケイパビリティを育てたり、それを生かせる事業戦略を考えたりする必要がある。

これから説明していくように、実践するのは極めて難しい。このシンプルなアドバイスを実践するためには、経営トップが一貫した姿勢のもとで大きな注意を払い、価値観、戦略、経営慣行を同じ方向に向けなければならない。そのためには時として競争の進め方を再考することも求められる。競争のルールを変えて、自社の能力を生かせるようにするのである。能力を培って競争のあり方を変える

ためには、従来の常識を破って発想したり行動したりする勇気が欠かせない。人材に秘められた価値を解き放つチャンスをつかむことが欠かせない。

本書を読み進めるにあたっては、各章で紹介されている企業の常識を従来の常識と比べてほしい。

□ 人材とモチベーションについて、こういった考えを持っているのだろうか。

□ 仕事の環境や組織は、こういった方針のもとで作られているのだろうか。

こうした問いかけはアカデミックな意味を持つというよりは、各社の成功の秘密を探るために必要なものである。土台にある発想を理解しないことには、各社の事業の進め方も、他社が模倣しようとしてもできない理由も、本当には知ることができない。

■ミステリーを解く

どうすれば、すべての企業が人材の秘めた価値を解き放つことができるのだろうか。その答えを導き出すためには、優れた探偵や科学者の眼が求められる。そう、証拠をくまなく調べ、答えにつながるような傾向を見出すのである。第二章以降では、ミステリアスな成功を手にした各社の経営を詳しく紹介していく。十分な情報を示すので、自身の直観や経験をもとにしながら、各社の成功の秘訣が何かを考え、その仮説を確かめていただきたい。各社の経営慣行にさまざまな角度から光を当てるので、いくつもの慣行がどう関係し合っているのか、どの程度整合が取れているのか、見えてくるはず

である。このように分析的な眼を持てば、対症療法ではなく、幅広いアプローチが可能となる。各社について読む際に、二つの問いを絶えず胸にとどめておいてほしい。

一、なぜそれほど優れた業績を上げているのか

二、競合他社はなぜ追従することができないのか

自社の価値観に沿った行動を社員から引き出すことができれば、大きな競争優位につながる。この点を心の底から理解できれば、他社が追従できずにいるのはなぜか、どこを改めればよいかも自ずから見えてくるに違いない。さらに念押しとして、理解度を確かめられるように第九章を設けた。この章では、成功企業の模倣を試みながらも低迷から抜け出せずにいる企業を紹介している。お読みいただければ分かるように、社員から目覚しい成果を引き出すのは決して容易なことではない。この第九章からは、何が成功を妨げているのかをぜひ汲み取ってほしい。その答えがつかめれば、安心してよいだろう。平均的な社員から目覚しい成果を引き出す秘訣を知るだけでなく、その叢智をあなたの会社に応用することもできるようになったはずである。

私たちの結論も、もちろん用意してある。皆さんが引き出した結論と、最終章に示した私たちの結論を比べてほしい。「どうすれば社員の秘めた価値を引き出すことができるのだろうか」——このミステリーを解いていくと、あなたの会社をいかにマネジメントすべきか、その枠組みが頭に浮かんでくるだろう。その枠組みに沿って経営を進めれば、競争優位をいつまでも保ち続けることができるはずである。