



ハーバード・ビジネス・スクール 教授
ロザベス・モス・カンター
Rosabeth Moss Kanter
編集部／訳

How Great Companies Think Differently

「制度の論理」による

グレート・カンパニーの 経営論

事業の目的とは何か。経済学者や投資家は「金儲け」にほかならないと主張し、大半の経営者たちがこの論理に従ってきた。利益の極大化、株主価値経営、四半期主義、「企業は株主のもの」を前提としたガバナンスなどは、その典型である。しかし、社会目的と経済価値を両立させ、長期志向の経営を実践する「グレート・カンパニー」は、異なる論理、すなわち「制度の論理」(institutional logic)で行動している。ピーター F. ドラッカーガが訴えたように、経済機関というより社会機関として自社を位置づけ、社会に貢献することを事業の目的とし、外部不経済を内部化して、株主以外のステークホルダーからも称賛される行動に努めている。本稿では、ペプシコ、ノバルティス、サンタンドール、新韓銀行、P&G、IBMなどの事例を紹介しながら、グレート・カンパニーに共通する6つの要件、すなわち「共通の目的」「長期的視点」「感情的な絆」「公的組織との連携」「イノベーション」「自己組織化」を解説し、持続可能性を追求する企業は制度の論理に従って思考・行動しなければならないと訴える。



グレート・カンパニーに 学ぶ時

グレート・カンパニーと呼ばれる企業が、事業をどのように運営し、いまの世の中における自身の役割をどのように認識しているのか、いい加減、事業に関する常識や理論に反映させる時期である。

これまで経済学者や投資家は、事業の目的は金儲けにほかならないと主張してきた。そう、儲かれば儲かるほどよいと。アメリカの資本主義システムの根底には、この都合のよい狭量な考え方方が横たわっており、大半の企業を型にはめている。すなわち、短期利益を最大化することであり、株主に利益をもたらすことである。また、その意思決定は金融用語で語られる。

「都合のよい」と申し上げたのは、この偏狭な理屈のせいで、企業は莫大な資源を自由に使つており、よくも悪しくも世界に影響を及ぼしているという事実、また企業を支えている社員やパートナー、消費者の生活は企業の戦略に左右されるという事実を忘れてしまったからである。そして何より、伝統的

な事業観では、グレート・カンパニーの成功法則を理解できない。

このような企業は、事業は社会に不可欠な要素であり、家族、政府、宗教と同じく、工業時代の幕開け以来、社会を支える柱の一つであったと認識している。

もちろん、グレート・カンパニーも金儲けをしているが、その方法を選ぶに当たっては、長きにわたって存在しうる組織の構築に思いをはせる。そのため、人を育て、社会を築く必要性を自覚したうえで、未来に投資する。

本稿では、この従来とは異なる論理、すなわち「社会の論理」や「制度の論理^[註]」(institutional logic) に焦点を当てる。各方面からの評価も高く、好業績を続け、長きにわたって存続している企業には、これらの論理が存在している。このような企業では、社会や人間は、後で考えればよいもの、あるいは使い捨てされるものではなく、その目的の中心にある。

私は、四大陸二〇カ国以上で、評判も業績も高い企業について実証研究を続けており、それを踏まえて、事業において制度の論理が果たす役割を考えてきた。

制度の論理では、企業のことを金儲けの道具と考えたりしない。すなわち、社会目的を実現し、そこで働く人々に有意義な生活を提供する手段と考える。この論理に従えば、企業が生み出す価値は、短期利益や給料だけでなく、長期的繁栄の条件をどのように維持しているかという観点からも測定されなければならない。このような企業のリーダーたちは、財務リターンだけでなく、長きにわたって存続しうる組織をつくり上げる。

グレート・カンパニーは、より多くの経済価値を引き出す手段として組織内のプロセスを設計するのではなく、社会の価値や人間の価値観を意思決定の基準となるフレームワークを構築する。また、企業というものは、目的を持ち、さまざまな方法でステークホルダーのニーズに応える存在であると考える。

ニーズに応える方法はいろいろある。たとえば、ユーザーの生活を向上させる財やサービスを生み出す。仕事を提供し、労働者の生活の質を高める。サプライヤーやビジネス・パートナーを結びつける強力なネットワークを構築する。財務面を強化し、改善やイノベ

ーション、投資家へのリターンの原資を確保するなどである。

制度の論理に基づく視点を養うに当たり、企業リーダーは、経済学で通常「外部性」（ある経済主体の意思決定や行動が他の経済主体に影響を及ぼすこと）といわれる活動を内部化し、目的や価値観に軸に自社を定義する。また、製品やサービスの生産や販売というコア機能に直結するかどうかはともかくとして、社会価値を生み出すために行動する。

財務の論理に基づく目的は、ROC（資本利益率）の最大化であり、株主価値ないしは所有者価値の最大化である。かたや制度の論理の眼目は、財務リターンと公益のバランスを図ることである。

制度の論理は、経済の論理と整合させねばだが、従わせる必要はない。いかなる企業も、事業活動を展開し、企業生命を維持するために資本を必要とする。とはいって、グレート・カンパニーの場合、利益だけが目的ではない。

利益は、リターンを継続的に確保するための手段なのである。このように制度の論理に基づく企業観は、利益の大化という企業観に比べて、必ずしも

Great companies identify something larger than transactions to provide purpose and meaning.

グレート・カンパニーは目的や意義を具体化するために、取引や事業ポートフォリオよりも有益なものを見極める。

理想化されたものではない。

R&Dやマーケティングなどは当たり前の活動だが、短期的にも長期的にも、利益には直結しない。しかしそれでも、証券アナリストたちはこれらを評価する。企業が事業ポートフォリオ以上の目的を果たすつもりならば、CEOは、社員への権限委譲、感情的な絆、価値観に基づくリーダーシップ、関連する社会貢献などにも投資を広げなければならない。

経営史を振り返ると、社会機関も生み出した長寿企業を築き上げた実業家

が多数存在する。たとえばホートン家は、コーニング・グラス・ワーカーズ（そもそもは一八五一年にエイモリー・ホートンが創業したユニオン・グラス・カンパニーが始まり）とニューヨーク州コーニングという街をつくった。またタタ一族は、インドを代表するコングロマリットとジャールカンド州ジャムシェドプルという鉄鋼都市を生み出した。

経済の論理と株主資本主義が事業の前提条件となり、企業が特別の場所から引き離されるようになると、こうした「企業の社会責任」というスタイルは流行らなくなつた。しかし、今日の

グローバル化した世界では、その考え方を改めなければならない。

グローバル化によって変化のスピードは速くなる。つまり、世界の至るところでライバルが増え、驚異や衝撃が増える。競争の激しいグローバル経済では、イノベーションが重視されるが、それは、人間の想像力や動機、コラボレーションに左右される。グローバルM&Aはいつそう複雑化し、またその成功は、どれくらいうまく統合できるかに左右される。

さらに、企業の目標と社会の価値観を合致させ、正当性や人々の支持を確保することが、事業上の喫緊の課題になっている。国境を超えて事業展開する企業は、文化の調和や現地国への適応といった問題に直面する。どこで操業しようと、政府やオピニオン・リーダー、一般市民から支持されなければならぬ。社員は、社内では当事者でもあり、外に出ればその企業の顔でもある。

リーダーは、みずからが社会機関をつくることを考えて、初めて今日の変化や課題に対応できる。私が思うに、制度の論理には、経済の論理や財務の論理——研究、分析、教育、政策、そ

して経営の意思決定の指針である——と同じ地位を与えるなければならない。

以下では、グレート・カンパニーが制度の論理を用いる際での六つの方法に加えて、それにどれほど強みがあるのか、リーダーシップや企業行動をどうほど根本的に変えるのかについて検討する（図み「『制度の論理』の利点」を参照）。

共通の目的

第一の原則

企業を社会機関と見なすことで、コーポレート・アイデンティティに貫性が生まれ、不確実性や変化を緩和できる。

企業の成長、あるいは買収や売却に伴い、事業ミックスは頻繁に変化し、多くの場合、国によって仕事の役割も変わることを考えて、初めて今日の変化や課題に対応できる。私が思うに、確実性の高い世界にあって人々が行動を起こすための拠り所となる確実性はどこにあるのか。製品ではなく、目的と価値観こそ、組織のアイデンティティ

Rosabeth Moss Kanter

ハーバード・ビジネス・スクールのアーネストL. アーバックル記念講座教授。戦略、イノベーション、変革リーダーシップが専門。また、ハーバード大学のアドバンスト・リーダーシップ・インシアティブの委員長兼ディレクターを務める。最近の著作に*SuperCorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good*, Crown, 2009.がある。



イの軸であり、社会に資する新製品を見出すための指針でもある。

インドのマヒンドラ・グループを例に取ろう。同グループは、売上高一一〇億ドル、マンバイに本社を置き、約一〇〇カ国で社員一一万七〇〇〇人を抱えるコングロマリットである（本稿執筆時）。

新興国企業の多くがそうであるように、マヒンドラも、自動車、金融、ITなど、さまざまな業界で事業展開している。またグレート・カンパニーと同じく、共通の目的に基づいて企業文化を創造することに投資し、多様性と一貫性を両立させ、みずからを「人々の進歩を可能にせしめるという共通の目的に基づく集合体」と称する。

グローバル化によって、企業は特定の社会から切り離される一方で、さまざまな社会ニーズを取り込むことが求められる。この複雑な問題を解決するには、組織の価値観を明確化することがその一助となる。

たとえばペプシコは、持続可能性に向けた企業スローガン「パフォーマンス・ウイズ・ペーパス」（目的を伴う成果）を実践するうえで、健康を重点分野の一つとしている。そして、栄養、

環境責任、勤続が、このスローガンを支える柱である。

パフォーマンス・ウイズ・ペーパスによって、各国のさまざまな事業に戦略的方向性が与えられ、その動機がはつきりする。そのためには、ペプシコが言うところの「あなたに楽しい」ことから「あなたによい」こと、そして「あなたによりよい」ことへ経営資源を徐々にシフトする必要がある。

これが、買収や投資の根拠となり、また「グローバル・ニュートリション・グループ」や「チーフ・グローバル・ヘルス・オフィサー」を新設した理由であり、飲食品の糖質やナトリウムを削減・除去する取り組みの指針でもある。そして何より、全世界のペプシコで働く社員たちにアイデンティティを与える。

リーダーは、制度の論理を基盤とすることで、事業における不確実性を減らすことができる。グレート・カンパニーは、目的や意義を具体化するために、取引や事業ポートフォリオよりも有益なものを見極める。意味を明らかにすることはリーダーの中心的役割であり、目的は組織に一貫性をもたらす。

制度の論理を基盤とするには、新し

STRONG INSTITUTIONAL VALUES

制度の価値観が強力なものなら、前向きな感情が芽生え、内発的動機が高まり、自己規制や同僚間の相互規制が促される。

GREAT COMPANIES SEE BUSINESS

グレート・カンパニーは、社会を支える重要な柱として、事業を考える。これによって、グローバルなビジネスチャンスを獲得するうえで欠かせない、国境や部門を超えた参加や関係づくりが促される。また、公的部門と民間部門のパートナーシップを通じて、事業上の優先事項のなかで公共の利益についても考慮する。

THE ATTENTION PLACED ON

さまざまな社会問題に配慮することで、製品やサービス、ビジネスモデルのイノベーションをもたらす学習につながる経験やアイデアが生まれることが多い。

IN A FIRM STEERED BY INSTITUTIONAL

制度の論理に従う企業では、社員たちは、正式な業務に加えて、みずからの意思で活動を調整・統合し、自己組織化を通じてイノベーションをもたらすプロフェッショナルとして扱われる。

い組織文化をつくり、これを強化する取り組みが欠かせないが、それだけでは足りない。組織文化は、過去の産物であり、また歴史の必然的帰結であることが多い。

また制度の論理を基盤とすることは、自社の活動や関係に投資することでもある。それは、すぐさま業績には直結しないだろうが、さまざまな活動や関係には自社の価値観や今後の方向性が反映されることになる。

制度の論理を基盤とすることで、生き残る企業とグローバルな変化に飲み込まれてしまう企業を区別できる。目的意識によって、組織に意味が与えられ、その企業は社会の一部として受け入れられ、過去と未来の連続性を確立できる。

事実、社名が変わろうとも、アイデンティティと目的は生き続ける。二〇

〇七年、スペインのグルッポ・サンタンドールはブラジルのバンコ・レアルを買収し、自社のブラジル資産に組み込んだ。しかし、バンコ・レアルの精神には金融資産以上の価値があった。当時のCEO、ファビオ・バルボサル・ブラジルの立ち上げを任せられた。

この新組織は、支店の収益性を改善しなければならなかつたが、彼のリーダーシップの下、バンコ・レアルはまず、社会的責任や環境責任を重視した。その姿勢は、同行のプライベート・バンキング・モデルと合わせて、サンタンデール・ブラジルと親会社の隅々に浸透した。

成功したM&Aを見ると、価値観や文化を重視しており、これは注目に値する。一九九六年、スイスの二つの製薬会社（チバガイギーとサンド）が合併してノバルティスが誕生した時、最初のCEOダニエル・バセラ（現会長）は、新会社のミッションを、グローバルな意味があり、かつ統合・成長戦略の要にしたいと考えた。問題は、これらの価値観を反映した具体的な経験を、どのように社員たちに与えるかであった。

当時のヨーロッパにはなかつた「社会奉仕の日」を世界各国に導入してはどうかと私が提案したところ、ノバルティスはこれに賛同してくれた。そして各国の現地法人には、それぞれ「三つの歴史、一つの未来」の意味を独自に解釈したうえで、どのように地域社会に貢献するかを考えさせた。この

「制度の論理」の利点

制度の論理によって経営される企業には、多くの利点がある。

INSTITUTIONAL LOGIC

制度の論理は目的や価値観の上に成り立っており、これが不確実性や変化に対する緩衝剤となる。

CONCEIVING OF THE FIRM

企業を「社会機関」と考えることで、長期的視点が生まれる。持続可能な成功には、短期的な損失を許容される。



「ノバルティス・コミュニティ・パートナーシップ・デー」は、ノバルティスの行事として定着し、合併記念日に毎年開催されている。

グレート・カンパニーはそのアイデンティティを表現する際、必ずと言つてよいほど、貢献活動などを通じて目的や価値観を確認する。

二〇一年六月、IBMは創業一〇

〇周年に合わせて、全世界で社会貢献活動を実施した。この日、三〇万人を超えるIBM社員たちが延べ二六〇万時間費やし、学校、政府機関やNGO（非政府組織）に研修サービスやソフトウェアへのアクセス（その多くがこの日のために開発されたものである）を提供了。

ドイツの一〇〇の学校では、プライバシーやいじめ対策の教育研修を実施したほか、インドでは、目の不自由な人のために新しいウェブサイトを開発し、五〇カ所でそのお披露目をした。アメリカでは、女性起業家のために小企業向けサービスを提供了。また、IBMが社会貢献を重視していることを示すため、これらのツールは、たとえ販売予定の試作品でも、無償で提供された。

第二の原則 長期的視点

企業を社会機関と考えることで、企業目的を達成し、長きにわたって存続するには、財務面での短期的犠牲もやむなしとする長期的視点が得られる。

企業が存続するには経営資源が必要である以上、財務の論理に従えば、数字が重視される。しかしグレート・カンパニーは、財務上の短期的チャンスと組織の価値観が両立しない場合には、損失を出すこともいとわない。そのような価値観は、品質、顧客の特性、製造プロセスの廃棄物など、コーポレート・アイデンティティや評判にとつて重要な問題の指針となる。

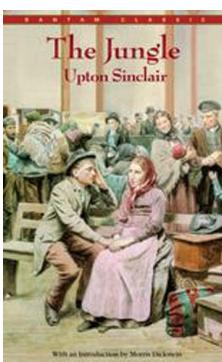
たとえばバンコ・レアルは、潜在顧客たちの社会的基準や財務状況を評価するスクリーニング・プロセスを開発した。環境責任や社会責任に関する基準を満たさない者はあえて排除した。これは、短期的には損失となるが、より長期を見据えた慎重なリスク・マネジメントといえた。

制度の論理を用いる企業は、えてし

金ぴか時代

THE GILDED AGE

一九〇六年
社会主義に向の小説家アプトン・シンクレアが、企業の悪行を暴露した『ジヤングル』（注4）を発表する。食品安全規制の厳格化（精肉産業の実態を告発し、「食肉検査法」の可決に至つた）を引き出したが、労働条件の改善には至らなかった。



What Counts As Good?

よい企業とは何か

『ハーバード・ビジネス・レビュー』編集部

19世紀終わり、近代企業が台頭して以来、アメリカでは、「よい企業」(good company)についてたえず問われてきた。



て組織の人間的側面への投資に積極的である。この投資は、財務上すぐさま報われるわけではないが、持続可能な組織づくりに貢献する。

九〇年代後半のアジア金融危機の後、韓国的新韓銀行は、政府によって救済された大手老舗銀行、朝興銀行の買収に乗り出した。二〇〇三年、買収が発表されると、幹部層も含め朝興銀行労組の男性行員三五〇〇人が抗議の意味で頭を坊主刈りにし、切った髪の毛をソウル中心街の新韓銀行本店前に積み上げた。新韓銀行は、買収を進めるのか、もし進めるならば朝興銀行の行員たちをどうするのか、はつきりさせなければならなくなつた。

新韓銀行の経営陣は、制度の論理を利用した。朝興銀行労組と協議のうえ、正式な統合を三年間延期し、新しい経営委員会で両行の経営陣に対等な代表権を与える、朝興の給与を新韓並みの水準まで引き上げた。また、坊主刈りにした男性行員用に三五〇〇人分の帽子を手配した。

新韓銀行は、いわゆる「感情的統合」に多額の投資を行つたといえる。戦略や業務に関わる情報を共有するだけでなく、社会的連帯や「我々は『一』

つの銀行」である」という意識を高めるために、会議や合宿を開いた。財務の論理に従えば、買取側の新韓銀行はお金を使いしたことになる。しかし、制度の論理から見れば、その投資は未来を築く上で不可欠なものであつた。

その結果はと言うと、一年半も経たないうちに、新韓銀行は両行の顧客基盤を拡大させ、朝興銀行労組はこの稳健な買取者への反発を煽ろうにも、うまくいかなかつた。正式な合併はまだ一年半先だつたが、新韓と朝興の行員は共同でタスクフォースに取り組み、ベスト・プラクティスについて話し合ひ、アイデアが広がり、それが両行の支店に統一感を与えた。要するに、行員たちは「自己組織化」を起こしたのである。三年目、ついに正式に統合したが、新韓銀行は銀行業界だけでなく、韓国の株式市場も上回る業績をたたき出した。

感情的な絆

第三の原則

組織の価値観を伝えることで、前向きな感情を引き起こし、動機づけ、自

一九一三年
J.C.ペニーが、従業員に「人々のために最善を尽くす」ことを求める行動規範を導入する。

一九一四年
ヘンリー・フォードが「日当五百ドル」を打ち出し、これによつて給与がいつきに上昇し、労働者が消費者に変わることが見えてきた。しかしビジネス・リーダーたちは「やりすぎである」とフォードを非難した。

大企業の多くが、適度な利益分配制度や従業員株式制度を導入したため、労働組合の活動や社会不安が抑制された。

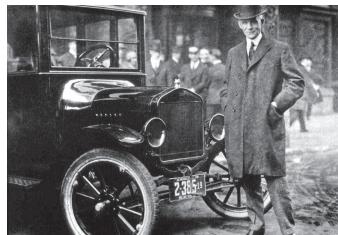
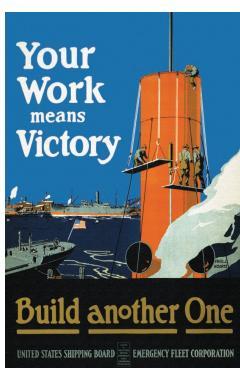
深刻な危機を長きにわたつて経験したことで、人々は政府が望ましい企業行動を保証することを期待した。

一九三三年

ニュー・ディール政策によつて、価格競争が制限され、また銀行業界は規制され、企業は労働組合との交渉に臨まなければならなくなつた。ほとんどの経営者がこの人気政策に反対した。

一九三五年

議会の調査から、大恐慌の直前に経営者報酬が上昇したことが明らかになる。投資家、ビジネス・リーダー、社員の間で利益をどのように配分すべきなのかといつ議論がさかんになつた。



分自身のみならず、同僚間でも相互に法律するようになる。

実用的な合理性だけが、業績や組織内の行動を左右するわけではない。感情も大きな役割を果たす。気分というものは伝染しやすく、アブセンティイズム（予定外の欠勤）や健康、勤労や活力の水準といった問題にも影響を与える。

チームや組織がなぜ成功し続けたり、失敗を何度も重ねたりするのかについて調べた私の研究（拙著『確信力』の経営学^(注2)を参照されたい）にも示されているように、我々は互いに影響し合っており、そのなかで他人のパフォーマンスを上昇させたり、逆に低下させたりする。

組織の価値観や原則がきちんと理解されれば、それに基づいて感情に訴えればよい。これにより、社員との絆も深まる。自社の価値観を明文化することが一般的になつたいま、問題は「価値観」と呼ばれるものが会社にあるかどうかではない。制度の論理に従えば、価値観を具体的に表現することが企業として重要な作業なのである。

P&G西アフリカでは、社員全員が、企業目的を踏まえた定量的に測定でき

ンド、日本に本社を置く企業のCEOたちを調査したところ、長年来伝えられた社是・社訓に新たな息吹を吹き込むために、かなりの経営資源と時間を傾けて、さまざまな職位の管理職たちを「価値観の浸透」という仕事に当たらせていた。重要なのは、言葉ではなく、すべての人々が社会目的を最優先に考え、組織の価値観を拠り所にして事業上の意思決定を下すように、対話を育むプロセスにほかならない。

ロバート・マクドナルドは、長年P&Gのリーダーとして、同社の企業理念（PVP: Purpose, Values, Principles／企業目的、共有する価値観、行動原則）がP&Gの企业文化の礎であり、社員たちに前向きな感情を呼び起し、P&Gブランドに意味を与えると考えていた。二〇一〇年に会長兼社長兼CEOに就任してから一ヶ月も経たないうちに、彼は「世界じゅうの消費者の生活をよりよいものにする」という目的を、「より多くの地域の、より多くの人々の生活を、より完全に近い形で向上させる」という事業戦略に格上げした。

1950年代 THE FIFTIES

1955年

世間に於ける「よい企業」の定義では、軍需生産のための技術イノベーションや創造性が重要な基準となつた。社会に安定が戻ると、雇用は労働者と雇用者が交わす理想的な契約、すなはち「生涯の仕事と引き換えて忠誠を誓う」と位置づけられた。

よい企業は、よい製品・すなはち電化製品や自動車など、急拡大する中産階級の生活を向上させる便利な製品をつくった。

広告でさえ社会的役割を果たしている「い」とことになった。売上高による企業番付「フォーチュン500」が始まる（第一位はゼネラルモーターズ）。



1960年代 THE SIXTIES

1964年

弁護士で社会活動家のラルフ・ネーダーが『どのようなスピードでも自動車は危険だ』（注5）を著し、自動車メ



る目標を定め、「今年はその目標をどれくらい達成したか」と問う。たとえばP&G西アフリカのベビー・ケア事業を担当する部門では、高水準になる乳幼児の死亡率を引き下げ、乳児の成長の一助となるべく「パンパース移動診療所」を立ち上げた。

医師一人と看護師二人がバンに乗つて地域を巡回し、産後ケアの指導や乳児検診に取り組み、母親たちに経過観察や予防注射のために通院するように働きかける。また、健康関連情報を入手したり医療専門家に質問したりできるテキスト・メッセージ・サービス〈mビレッジ〉に母親を登録させる（西アフリカでは、貧困層でも携帯電話を持つている人が多い）。

移動診療所の訪問が終わるたび、一人当たり二枚の〈パンパース〉が渡される。同地域のP&G社員たちには、熱い気持ちが湧き上がっている。つまり、生命を救うという使命の中心に自分たちの製品があることに意を強くするのだ。そして〈パンパース〉の売上げが急増していること、西アフリカがP&Gにとって最も成長著しい市場の一つであることにも誇りを感じている。

みずからを社会機関と考える企業で

は、仕事は感情に訴えるものである。また、ある個人を支持しても、それは一過的なものであり、したがって重要なのは、そのような個人ではなく組織全体と考える。

また、トップ・マネジメントが企業の目的と価値観を体现・伝達する一方で、全社員がそれらを自分のものとしており、こうして価値観が、仕事や目標、業績評価基準に組み込まれていく。

グレート・カンパニーは、カリスマ的人物に頼るのではなく、カリスマ性を「日常化」し、それが組織全体に広げている。

公的組織との連携

第四の原則

新しいビジネスチャンスを獲得するためには、国境や部門を超える必要がある場合、企業の枠には收まらない社会問題にも関心を向けなければならない。

その時、ビジネス・リーダーには、事業の利益のみならず社会の利益も考慮しうる官民パートナーシップを構築することが求められる。

グローバル化の逆説の一つに、（グ

ーカーが安全問題を軽視していることを暴露し、消費者の意識を高めた。「製品の安全性」がよい企業の新たな基準になつた。

企業がスタグフレーションに苦しむなか、「効率」がよい企業の基準になる。

一九七八年
航空規制緩和法により、この非効率な業界に競争が導入される。大手航空会社、労働組合、ならびに飛行機の安全を求めるたちは、そぞつて反対したが、消費者は航空料金が下がるものとして歓迎した。

THE EIGHTIES

THE SEVENTIES

1980年代

THE EIGHTIES

グローバル競争の圧力の下、ビジネス・リーダーたちは、よい企業の尺度として「株主価値」を重視するようになる。

1981年

八月五日、ロナルド・レーガン大統領

は、ストライキに参加し、職場復帰命令を無視した一三五九人の航空管制官を解雇する。企業のレイオフが増えたことで、労働組合の影響力が大きく低下する。

1982年

ビジネス・リーダーのアンケートに基づいて、『フォーチュン』誌が「最も尊敬される企業」("America's Most Admired Company")リストを初めて発表する。ハイテク企業と製薬会社が、上位一〇社を独占した。



ローバル化が進むと、現地ローカルでのつながりがいつそう必要になるというものが

ある。

地理上か行政上かを問わず、さまざまな地域で成功するには、各国でサプライヤーや顧客のほか、政府関係者や公的機関との関係基盤を固めなければならぬ。そうしておけば、情勢や政事事情が二転三転しようと、やるべきことに一貫性を与える。

これらの社外ステークホルダーは、各企業の経済力だけでなく、地域社会への貢献にも関心がある。その一方、グレート・カンパニーは、地域の一員として末永い関係を望み、事業に影響を及ぼす政治的問題に関わりたいと考える。

社会ニーズに取り組むための官民パートナーシップは、その数が増えるとともに重要性を増しており、とりわけ制度の論理で考える企業がこれを採用している。このパートナーシップには、次のようにさまざまな形態がある。

- 国連などグローバルな組織と協力して行う国際活動。たとえば、P&Gとユニセフ（国連児童基金）やNGOによる「子どもたち

のための安全な飲み水プログラム」など。

●省庁や開発機関と協力して実施する国内での大型プロジェクト。たとえば、ペプシコと米州開発銀行によるメキシコの農業プロジェクトなど。

●満たされていない社会ニーズに応える製品やサービスの開発。たとえばP&Gと西アフリカの公立病院の連携など。

●短期的なボランティア活動。たとえばIBMは、インド洋の大津波、ハリケーン・カトリーナ、中国の四川大地震、東日本大震災の後、救援物資を追跡し、家族の安否を確認するソフトウェアを提供した。

制度の論理に忠実な企業では、経営陣が政府関係者と関係を築くのは、何らかの見返りを得るためにもなければ、特定の取引をゴリ押しするためでもない。彼らは、公共の課題に影響を及ぼす立場にあると同時に、その課題を理解し貢献するための方針を探す。

- たとえば、WHO（世界保健機関）出身のペプシコのチーフ・グローバル・ヘルス・オフィサーは、子どもの

21世紀

THE NEW CENTURY



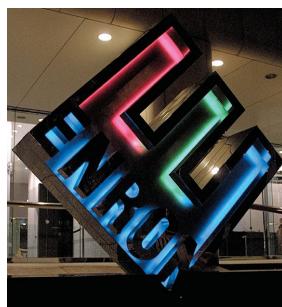
1990年代

THE NINETIES

四〇年間、学問の世界で議論されていったCSR（企業の社会的責任）という考え方が一般化する。よい企業はCSR部門を創設した。シリコンバレーの成功により、最も優れた企業は最も革新的な企業であると再定義された。インテルと3Mが業界を破壊したことで、羨望の的になる。

ブラック・マンデーから一トバブル崩壊の十余年間、人々の怒りが汚職や経営者報酬に向けられ、企業の評判は低下した。

社会起業家や多国籍企業は、開発途上国の問題を解決する斬新な方法を編み出してビジネスチャンスを見出した。ゼネラル・エレクトリックからウォルマートまで、さまざまな企業が、経済価値だけでなく社会的価値をもみ出す方向へ自社の使命を再定義した。



肥満を減らすための部門横断プロジェクトを計画中である。

また、IBMの会長兼CEOであるサミュエル・パルミサーノは、年に地球を六～七周して世界各国の政府関係者と会い、彼らの目標を達成するためIBMは何ができるのかについて話し合う。これは、営業やマーケティングではない。IBMには事業所を置いている国々のさらなる発展に貢献する意欲があることを示すための高次元の対話である。このようにトップ・マネジメントが関わることで、その国の未来についての話し合いが始まつた時、IBMの他のリーダーは交渉の席に招かれやすくなる。

制度の論理をつくり上げるには、多くの人たちの努力が必要である。外部との関係に関心があればあるほど、トップ・マネジメントは、他の人々を巻き込み、国や地域社会との関係づくりの努力に報いる傾向がある。

こうした専門業務を正式に担当する人は比較的少ないかもしれないが、ボランティア活動や市民集会への出席、社会奉仕への参加を通じて組織の営みに関わる人はかなり多いのではないか。こうした活動によって芽生える動機こそ本物である。

コミュニケーションづくりは、その地域の出身者や長く住んでいる人にすれば難しいことではない。地域には「求心力」となる場所があり、そのおかげで、このような取り組みも有意義なものになる。また、転勤を繰り返してきた人にはれば、コミュニケーションづくりは組織内での役割といま住んでいる場所を結びつける手段であり、その地域への帰属意識も高まる。

ビジネス・リーダーが自分は社会目的の持ち主であると思えば、地域や国、あるいは世界のレベルでこの目的の実現に関与することも可能である。

数年前、IBMグレーター・チャイナ・グループの会長は、個人的な外交使節団を組成してワシントンを訪れ、「経済大国として中国が台頭すると、どのような影響が生じるか」について、ホワイトハウスの関係者や政治家たちと話し合った。彼は、両国の繁栄を願うとともに、グローバル企業ならではの視点を提供することが自分の役割だと考えたのである。

彼は二〇〇九年に退職したが、IBMの「スーパー卒業生」として、同社の支援の下、アメリカの有名大学に一

年間通い、医療について学んだ。二〇

一〇年末、中国へ戻り、同国の政府機関と一緒に、IBMの力を借りながら、中医学のEBM（臨床結果に基づいた医療）をITによって実現するというプロジェクトを立ち上げた。

第五の原則 イノベーション

企業が「社会に貢献している」と主張しても、リーダーが目先の利益を求めるところなく、時間や人材、経営資源を国家や地域社会のプロジェクトに配分し、ある国の人々が別の国に貢献するよう後に押しする時、初めて信用される。

たとえばIBMのグローバル社会貢献プログラム「コーポレート・サービス・コープ」は、優秀な社員たちでチームをつくり、新興国のプロジェクトに一ヶ月間派遣することで、将来のリ



ダーを育成している。

社会ニーズに目を向けると、イノベーションにつながるアイデアが生まれてくることが多い。メキシコのセメント会社、セメックスの場合、制度の論理で経営し、満たされていない社会ニーズを検討することで、さまざまなイノベーションを生み出している。

たとえば、抗菌コンクリートは、病

院や農場になくてはならない。耐水コンクリートは、洪水が起きやすい地域で役に立つ。古タイヤからつくる路面材は、道路の敷設を急ぐ国で便利である。エジプトから出された耐海水コンクリート（港湾や海洋関連の用途に有効）のアイデアは製品化され、フィリピンで発売されている。

制度の論理をつくり上げることで、

ビジネス生態系全体のパートナーを結びつけ、ビジネスモデルにイノベーションを起こす。セメックスは、ホーム・デポやロウズの中南米進出を受け、二〇〇一年に中小金物店向け物流プログラム「コンストルラマ」を開始した。このプログラムによって中小金物店は、研修やサポート、パワー・ブランドを利用するだけでなく、製品の入手もスムーズになる。

セメックスはその価値観に従い、元での信頼が厚い販売店を探すに当たり、同社の倫理基準に外れた事業戦術を行ったところは排除した。またセメックスは、コンストルラマ・ブランドがあり、宣伝や販促活動を担当するが、販売店に手数料を課したり、直営店を持つたり、決定権行使したりすることはない。

ただし、各販売店はセメックスのサービス基準を満たさなければならない。その一つに、児童養護施設の拡充や学校の改善など、コミュニティづくりの一環として慈善活動に参加することが挙げられる。二〇〇〇年代半ば、コンストルラマによって大手小売チェーンに匹敵する店舗数を中南米で確保し、これを他の途上国にも展開した。

個人が会社の経営資源を使って社会に貢献する機会を用意することで、制度の論理づくりという目標にさらに近づいていく。

ノバルティスの社員たちは、病院の仕事を手伝うなかで、病気との闘いを目の当たりにし、自社の薬がどのようを使われているのかを知る。二〇一一年、P&Gの社員たちは「タイド・ロード・オブ・ホープ」号というバンで、

洪水被害に遭ったアメリカ南部各地を回った。マネジャーとその他専門家は、移動式洗濯機で被災者の衣服を洗濯し、これを届けるなかで、被災者やこれらの人たちが置かれた状況を知る。このような交流は、企業の価値観を伝えると同時に、貴重な学習機会となる。

第六の原則

自己組織化

グレート・カンパニーは、社員を信頼し、規則や仕組みだけでなく、人間関係にも頼ることを前提にしている。

また彼ら彼女らを、自己組織化や新たなアイデアのひらめきによって、みずからの判断の下、さまざまな活動を調整・統合するプロフェッショナルとして扱う。

制度の論理から考えれば、社員たちは、最低限のことしかやらない、給料だけが目当ての怠け者でもなければ、ハイ・パフォーマンスの命令を実行するロボットでもない。むしろ、どのアイデアを採用するか、それにどれくらい力を注ぐか、日々の仕事以外に貢献できることは何かについて、みずから

Articulating a purpose broader than making money can open new sources for innovation.

金儲けよりも大きな目的を掲げることで、オープン・ソース・イノベーションが実現する。

選択する。したがって、経営資源の配分は、会社が決めた戦略や予算プロセスだけでなく、人間関係、自発的な行動、各階層の社員の好き嫌いも関係していく。

企業を十分理解するには、その社会構造や人間関係を知る必要があり、またパフォーマンスを最適化するには、社会投資が必要である。

新韓銀行と朝興銀行は、三年後の正式な統合を待つことなく、社会な絆と人間関係を通じて自発的に統合した。この新しいつながりは、だれかに言われたわけでもなく、それぞれの本店に相手方の横断幕を掲げるといった形で表された。

P&Gでは、ブラジル法人のマネジヤーたちが、戦略や組織にまつわる慣習を覆し、プレミアム製品に代わる低成本で高品質の製品を開発した。彼らはこのハイ・リスクのプロジェクトをみずから判断で進め、部門を超えたチームワークや顧客とのパートナー・シップをみずからつくり出した。そこには、「我々には、プレミアム製品を買えない消費者の暮らしを向上させる義務がある」という思いがあった。

同じく制度の論理の下、P&Gのグ

ローバルなクロス・ファンクションナル・グループ「チーム・ヒマラヤ」は、使い古しの刃や鋸びた刃を使う床屋のせいで傷をつくっている男性向けに、ジレットのかみそりの価格と品質を改善する方法を考え出した。

グレート・カンパニーのマネジャーたちは、組織図に書かれている組織はあまりに一般的で堅苦しいため、資源やアイデアが自由に流通することを妨げる可能性があることを承知している。一方、非公式で自己組織的、融通無碍で一時的な人的ネットワークのほうが柔軟で、関係づくりや経営資源の組み合わせもスムーズである。

社員の職務規定上の役割は、彼ら彼女たちが日常の仕事やプロジェクトでちこちを動き回ったり、業務上の関係を築いたり、チームやグループの活動に参加したりするための基点になつていいく。

マトリックス組織——担当する地域や製品分野など、業務のさまざまな側面に応じて、各人が複数の上司を持つ——が、私の言うところの確固たるものである。したがって、社員は複数のアカウンタビリティ（結果への

説明責任）を負い、複数のプロジェクトに関わり、これらのプロジェクトのために人的ネットワークを駆使して経営資源を集める。その際、多くの場合、意思決定の階層を飛び越えなければならぬ。

たいていの仕事は退屈で、人を拘束する部分がある。セメックスの社員の多くは工場で働いており、新韓銀行では窓口業務であり、どのような企業もデスク・ワークのサポート・スタッフを抱えている。そこで、社員を信じて、いつ、どこで、だれと働くべきかを選ばせてやれば、仕事はもつとおもしろくなる。

アメリカのIBMでは、三六五日、社員の約四割が出社しないで自宅や客先で仕事をしている。彼ら彼女たちはさまざまな場所を移動し、自分の好きな時に休暇を取得する。IBMの在宅勤務制度——日本では二〇〇一年に始まった——は、理工系の学位を持ついる女性に仕事を続けてもらいたいと考える政府からの関心も高い。

場合によっては、会社から自宅にインフラを整備するための手当が出ることもある。おかげで、インドのIBMで働いているハーバード大卒の女性は、



プロジェクト業務と子育てを両立させ

ている。また、あるソフトウエア・マ

ネジャーは、夫と一緒にエジプトから

ドバイへ引っ越すことができた。

制度の論理の下では、社員は信頼さ

れており、自分の仕事や昇進だけでな

く、会社全体の未来についても考えら

れる。指示を待つことなく、また職務

記述書にこだわることなく、改善

やイノベーションの触媒になれる。ち

なみに、昨今の職務記述書は、社員の仕事の一部しか文書化しておらず、人事考課や給与レンジ（上限額と下限額の差）は、会社に最大の付加価値をもたらすであろう活動の一部しか反映していない。

情報を共有するために、社員たちがみずから人的ネットワークづくりに励めば、多くの場合、その副産物として新たなプロジェクトやイノベーションが生まれてくる。そのような人的ネットワークづくりは組織的に奨励されるべきであり、さまざまなコミュニケーション・ツールや会議の場などで後押しする必要がある。とはいっても、ネットワークというものは、上司が期待しているなかつたことに自主的に取り組む社員が核になつた時に最も広がつて

いくものである。

また、優れたアイデアは、それが会社として断念したものでも、こうした自己組織的に生まれた人的ネットワークのなかで生き長らえることも少なくない。

ペプシコの中南米のマネジャー三人は、南部の気候に合つており、デンプンが少なく、環境的に持続可能な新種のジャガイモを開発するという夢を一〇年来抱いてきた。そして、そのプロジェクトは、ジャガイモ発祥の地ペルーで行うべきであると考えていた。

彼ら三人は、離れ離れになつてからも連絡を取り合い、何年もの間、機会を見つけては、どれほど反応が悪くても、このアイデアを提案し続けた。ついに追い風が吹き、この新種のペルーパンジャガイモを使つたポテト・チップは大評判になつた。

このポテト・チップは、アンデス山中の人里離れた小村の零細農家がつくる色とりどりのジャガイモを使っており、栄養、味、社会貢献の三拍子がそろっていた。長年来の構想を立証したことで、夢が現実になつた。つまり、二〇一〇年八月、ペプシコの会長兼CEOインドラ・ヌーイは、ジャガイモ

の新種開発を世界規模で推し進める

「アグリカルチャラル・ディベロップメント・センター・オブ・ペルー」の設立を発表したのである。そして、そ

この責任者は、先の三人のなかの一人であった。

自己組織化するコミュニティは、改革の強力な原動力となり、通常ならば選択しないであろう方向に企業を導いていく。

上からの命令がなくても行動する人は、探究者や起業家として活躍する。たとえば、ひとりでに拡大していく人材のネットワークがなければ、IBMは仮想化とグリーン・コンピューティングという大きなビジネス・アイデアで後れを取つていたかもしれない。いや、アイデアそのものを見逃していた可能性さえある。

二〇〇六年七月に数日間にわたつて開催されたオンライン・チャット「イノベーション・ジャム」では、一四万人以上の社員からアイデアが寄せられ、それをきっかけにこれら二つがIBMの戦略上最優先すべき事業として浮上した。

仮想化事業への取り組みは、自主的な活動として組織図の外で始まつた。

Trusting people to make choices about where, when, and with whom they should work makes jobs more engaging.

社員を信じて、いつ、どこで、だれと働くべきかを選ばせてやると、仕事はもっとおもしろくなる。

リンデン・ラボの「セカンド・ライフ」をはじめとするバーチャル・プラットフォームをいち早く利用していた約二〇〇人の社員が、会社のチャットルームを通じて知り合い、一つのグループをつくった。彼ら彼女らはアバターをつくり、週一回の電話を通じて、自由時間にアイデアを共有し、時にはバーチャル世界で会議を開くこともあつた。このネットワークは一年間ほど、公式な形で自己増殖し、ついには経営幹部の後ろ盾を得た。こうしてIBMは、仮想化という新しいビジネス・チャンスを見つけ、ここに予算をつけた。

* * *

以上で、私の主張は一周したことになる。社員たちを、みずからの意思で判断する人間、言い換えれば、企業は社会機関であると信じているからこそ高いパフォーマンスを目指す真のプロフェッショナルとして扱い、一貫性や共通のアイデンティティを生み出すため、目的や価値観によって動機づけることが重要である。要するに、第一の原則「共通の目的」が第六の原則「自己組織化」を可能にせしめるのだ。以上で説明した六原則は相互に関連しており、共通する特徴も多い。とり

わけ世界的なグレート・カンパニーにとって、制度の論理を構築することは、活動の具体的成果というよりも、言わば「^{コピーレント}^{ホリスティック}整合的で全体的な追求」である。そこでは、各要素が相互に強化し合い、密接に結合し、企業全体に浸透した論理やリーダーシップが反映される。もちろん、眉に唾する人も多い。社会貢献に关心がある組織として自社をアピールする企業は、他社以上に厳しい監視の目にさらされるうえ、財務的にも社会的にも掲げた目標と実際の行動のギャップに関する批判に耐えなければならない。社会に恩恵を施しても金を儲ければ、ごまかしによるものではないかと批判される。よい行いをしてでも複雑な問題を解決できなければ、勇気や責任感が不足していると批判される。

(HBR 2011年1月号より)

グレート・カンパニーのリーダーは、意思決定の拠り所について、これまでとは異なる物語を語ることができるだろう。そのなかで、新しい行動モデルを生み出せるだろう。そのモデルは、事業への信頼を回復し、我々の住む世界を変えることだろう。

【注】

1) institutional logicは、社会学理論や組織研究の主要概念の一つで、「社会の文脈に従って、個人や組織など行動主体の振る舞いを理解する」という考え方。Roger Friedland and Robert R. Alford, *Powers of Theory: Capitalism, the State, and Democracy*, Cambridge University Press, 1985. で紹介された。

2) Rosabeth Moss Kanter, *Confidence: How Winning Streaks and Losing Streaks Begin and End*, Crown, 2004. 邦訳は2009年、光文社より。

3) 南北戦争の終結から19世紀末頃までの約30年間を指す、アメリカで資本主義が急速に発展を遂げた時代をいう。文学者マーク・トウェインの同名の小説に由来する。

4) Upton Sinclair, *The Jungle*, Doubleday, Jabber & Company, 1906. 邦訳は1925年、叢文閣より。

5) Ralf Nader, *Unsafe at Any Speed: The Designed-In Dangers of the American Automobile*, Grossman Publishers, 1965. 邦訳は1969年、ダイヤモンド社より。



業のリーダーは、方向性を打ち出し、成長を実現するために、社会の論理や制度の論理によって経済の論理や財務の論理を補完する。制度の論理は、費用対効果の計算で説明したり、経済用語に還元したりすることは難しいが、それでも財務業績を大きく推進する力となる。

制度の論理によつて経済の論理や財務の論理を補完する。制度の論理は、費用対効果の計算で説明したり、経済用語に還元したりすることは難しいが、それでも財務業績を大きく推進する力となる。