

企業経営進化論

—持続的成長のための企業経営要件—

大 中 忠 夫

序章 企業の持続的成長のために何が不足しているのか？

1. 資本主義を再考する（「Capitalism in Question」2013年米国経営学会テーマ）
2. 金融緩和と景気上昇のミッシングリンクを見極める
3. 先進社会は新たな「企業経営力」を必要としている

第1章 資本主義と持続的成長の矛盾の現実

1. 資本主義の本質をどう認識するか
2. 費用対効果の無条件追求が何をもたらしたか
3. 資本主義と持続的成長との矛盾を直視する

第2章 持続的企業経営の要件

1. 企業理念を現在価値偏重から未来価値均衡へ転換する
2. 企業経営力を可視化する
3. 研究開発（R & D）の規模と活力を持続成長させる
4. 持続的成長のためのDiversityを追求する
5. 学習成長する風土（企業文化）を必須の経営基盤と認識する
6. イノベーションの本質を誤解なく共有する
7. 持続的成長と共存しうる企業定義を定着させる

第3章 持続的企業経営力をどう強化するか

1. 次世代企業経営人材育成プログラム
2. 次世代企業経営人材育成システム
3. 持続的成長のための企業内障害と社会環境要件

序章 企業の持続的成長のために何が不足しているのか？

1. 資本主義を再考する（「Capitalism in Question」2013年米国経営学会テーマ）

2013年4月現在、欧米先進社会を中心として企業経営のみならず社会経営までも持続的成長型経営、Sustainability、が最優先の経営課題となりつつある。その原因は企業や社会の経済成長の鈍化にある。この欧米社会のSustainability追求議論の矛先が資本主義システムに向き始めていることは、2013年夏に開催予定の米国経営学会のテーマが、Capitalism in Questionであることにも象徴的に示されている。すなわち、資本主義システムの何らかの問題点を解決して新たな資本主義システムを立ち上げることが必要であるという模索が始まっている。

2. 金融緩和と景気上昇のミッシングリンクを見極める

一方で、日本社会ではこの経済成長の鈍化への対応策として、安倍政権に主導された金融緩和がデフレ脱却の切り札とされている。これは2013年3月に新たに任命された日銀総裁が物

価目標2%を2年間で達成するための無条件の金融緩和を表明していることに象徴的に示されている。

この欧米社会と日本社会の対応の違いは何に起因するのか？ その原因を一言でいえば、欧米社会は金融緩和による持続的成長は既に関験済みであるということだろう。1971年の金兌換停止以来、米国通貨の発行にはインフレーターゲットという自己撞着的な目標値以外¹に何らの制約もないに等しい。にもかかわらず、米国社会の経済環境はその失業率およびその結果である社会格差が過去40年にわたり悪化の一途をたどっていることで示されている。（「世界の99%を貧困にする経済」J. E. スティグリッツ）金融緩和で経済成長が可能であれば、欧米経済は存分にこの世の春を謳歌して良いだろう。

一方日本社会は、90年のバブル崩壊から20年余を経て、再びバブルの景気陶醉を目指している。その原因の一には、景気指標として一般に消費者物価指数と株価が認識されていることがあるだろう。前者に関しては、日本社会の小売システムの大規模集中化と価格競争により金融緩和に対して低い弾力性を保っているものの、円安の影響による輸入原材料とエネルギーコスト上昇による物価上昇は避けがたい。一方で、後者は金融緩和を根拠とした円売りによる円高是正、円安効果が功を奏して乱高下をみせながらも高値更新を継続中である。

ではそれで景気回復は実現しつつあるのか？ 答えは否といわざるをえない。それは安部首相が、経団連を頂点とする企業経営者に対して強力に賃金アップを求めたことにも示されている。彼は、経済成長を実現するためには、金融緩和はあくまでも刺激要素であり、就業者賃金、すなわち、国民所得の増大が必要十分条件であるということを理解しているようだ。あるいは、物価のみが上昇して賃金上昇がともなわなければ、「失われた20年」あるいは「デフレ経済」などとネガティブにラベルされたこれまでの経済環境よりもさらに悪い景気状況が生じるということは少なくとも認識できているのではないだろうか。

3. 先進社会は新たな「企業経営力」を必要としている

以上の一見全く様相の異なる欧米社会と日本社会の二つの動きに共通なのは、新たな企業経営力が必要となっているという認識である。米国経営学会は、資本主義システムと企業経営力退化の関係分析から、「新たな資本主義システムとそれに対応する」企業経営力を探求している。一方で、安倍政権は、資本主義の基盤である金融力により経済成長を実現するための必要条件として、「国民所得を増やしうる」企業経営力を求めている。

欧米先進社会が資本主義システムに懸念を抱きはじめてしたのは、資本主義システムの何らかの要素が企業社会の健全な持続的成長を妨げているのではないかという疑念をもったからといってよいだろう。それが、「自らはミクロ経済の担当者であり、マクロ経済に口を出す存在ではないと永らく思いこんでいた」（「Capitalism in Question」Paul Adler Chairman AOM）米国経営学会が、その母胎とも言うべき資本主義システムと企業経営力との関係を真剣に議論せざるを得ないと考えるに至っていることにも現れている。

¹ 2012年にFRB（連邦準備制度理事会）は失業率改善指標を追加設定している。しかし、金融緩和と失業率改善の相関効果が明確でない状態のままで、これも金融緩和の制約条件とはなりえていない。

一方で、安部首相の経済団体を通じての企業社会に対する賃金アップの要求も、いいかえれば、「賃金アップを可能にする企業経営力」を実行してほしいという要請に他ならない。しかし、ローソンなどの限られた企業のみが賃金の実質引き上げを実践した以外には、ほとんどの大企業は春闘の一時賃金の上昇でこれに対処するのみである。これは何を意味しているのだろうか？

これに対する答えは、現代の企業経営の一般心理を象徴する2013年度初頭の経団連トップの「円高と（原発停止による）エネルギーコスト上昇が続けば、雇用は保障できない」表明に如実に示されている。これは、発言当事者は少なくともその時点では認識していなかったかとも思われるが、「特定の外部環境に対しては現代の企業経営は無力である」というメッセージに他ならない。もう少し普通の表現をすれば、「あるコストが上昇すれば、他のコストを削減することでバランスを取ることが経営力である（経営の責任である）」という論理をも露呈している。これは、言い換えれば、「どのような環境であれ企業価値を新たに産出創造し続けることが企業経営力である」という認識が忘失された論理でもある。企業経営力の存在とその価値についての認識が見失われているといってもよいだろう。

このように、欧米社会では企業経営力の衰亡の原因が、資本主義システムの何らかの要素にあるのではないかという視点から、新たに企業経営力の再生を追求している。これに対して日本社会では、景気高揚の原動力として新たな価値を生み出しうる企業経営力が必要不可欠となりつつある。いずれの先進社会も、今まさに、企業経営力の再生、経済的な付加価値を創出する企業経営力の構築を探求し始めているといってもよいだろう。

本書では、欧米社会においては、資本主義システム下で退潮したと考えられている企業経営力、日本社会においては、多くの経営者自身の意識からほとんど払底している社会経済力を高める付加価値を創造する企業経営力、とは何か。それを再生、あるいは、創造するために必要な経営者の意識と行動と企業環境の要件、および、これを実現するために必要な社会環境要件を考察する。

まず、第1章では資本主義と持続的成長型経営の相互矛盾の具体的事実を考察し、その結果に基づいて、第2章で持続的成長を実現する企業経営力の構成要素を定義する。第3章では、第2章で定義された企業経営力を実現するために必要な認識と思考を点検する。

第1章 資本主義と持続的成長の矛盾の現実

1. 資本主義の本質をどう認識するか

資本主義の定義や特性は必ずしも統一的ではないことは、経済学者も含めて誰もが資本主義の本質は何か？と問われて必ずしも明解な統一見解を示せない現状でも明らかといえるだろう。ただし、その定義に関しては、いくつかの主要な提起をあげることができる。

(1) 投資家の自由と財産を最優先する

まず、最も典型的な定義は、20世紀後半の欧米社会の主流思考となったM. フリードマンに代表されるマネタリストの主張に基づくものであろう。すなわち資本の所有者である資本家の所有権を最も尊重するシステムが資本主義である。その結果、この資本家あるいは投資家の自由を最優先に尊重することが資本主義社会の大前提となる。

(2) 費用対効果による利潤の最大化を最優先とする

次には、古典的な貿易における投資と配当のビジネスモデルから、資本主義とは原価と売価の差益を追求するシステムとする考え方もある。〔「二十一世紀の資本主義論」岩井克人〕その結果、最小限のコストで最大の利潤を生みだすことを最優先で追求する理念に基づいた社会システム、すなわち、費用対効果の最大化追求を最高理念とする社会システムという定義が存在する。

(3) 通貨の自己増殖能力を最優先とする

これらの二つの著名な定義に加えて、しかしながら、資本の基盤となっている「通貨」に与えられた特権に着目すれば、もう一つの資本主義の表現もできるだろう。その特権とは、通貨は、物々交換の証憑物体あるいは情報でしかないにもかかわらず、その交換対象となった物体、大根や魚、が時間の経過とともに価値を減損するにもかかわらず、通貨は金利概念に基づいて時間経過とともに価値を増大し得るという事実である。すなわち、資本主義は通貨の自己増殖能力に基づく社会システムという定義である。その結果、財産を保有する形態としては通貨に勝るものは何もうなくなるから、その蓄積に優れた能力を発揮することのできる資本家の権力を最高と位置付ける冒頭の第一の定義にも循環回帰する。

2. 費用対効果の無条件追求が何をもたらしたか

これらの定義に基づいて資本主義システムルールの中で成功をおさめるためには、人々はどうのような意識と行動を率先しているだろうか。それらの意識と行動を総括する言葉としては、資本主義システムに対する人々の根本的な懸念が最高となった、あるいは資本主義システムが最大規模の政府支援を必要とするような混乱に直面した、2008年のリーマンショックの折に飛び交った「貪欲 (Greed)」があげられるだろう。

1971年のニクソン政権による金兌換停止宣言により、産出が自由となった通貨が増大し続け、さらにその通貨自身が、地球上の経年劣化するすべての産物の唯一の例外として、自己増殖を続けている。そして、その通貨総量が実体経済を構成する産物量をはるかに超えてしまった現象の帰結の一つ、バブルの崩壊、がリーマンショックであった。

さらに、この自己増殖する通貨が資本として企業に投下されると、企業には通貨の自己増殖力を上回る利潤増大が求められる。その利潤増大には限界がないことは、企業経営の利潤増大力の最も重要な指標である、株主資本利益率 (ROE = Return on Equity) に、何らの天井がないことでも明らかだ。

その結果何が起こったか。今期の株主資本利益率の最大化を最優先に追求する企業経営が最も高く評価される短期業績への偏重がその帰結である。そして、その短期業績偏重経営の帰結

が、欧米社会企業の自己消耗連鎖である。その結果、ひたすら経営効率を追求した挙句に、「社員を全員解雇し在庫をすべて売却した瞬間にROEが最大化されるが、その瞬間に明日はなくなる」状態へと着実に一步一步漸近している。（「Productivity is Killing American Enterprises」HBR BPBS-70451-2, H. Mintzberg）

少し冷静になって考えれば当たり前のことだが、通貨の限界のない自己増殖能力を超える自己資本利益率向上を人間組織である企業に求め続けられれば、企業組織は早晚破綻する以外にはない。人間の能力をどのように駆使しても刻一刻着実に増殖する通貨には拮抗しえないことは、21世紀初頭の実体経済と金融経済の均衡破綻、というよりも、現在グローバル社会全体が直面している景気低迷と経済混乱の事実が示している。

また、それだけではない。際限なくROEを追求する企業経営者達の意識と行動が、そのような人間的な限界を超える挑戦を強いられていることの当然の結果ではあるが、貪欲という言葉で表現されることが何ら誇張でない費用対効果の無差別な追求を始める。さらには、その人間性を越えた挑戦に見合うだけの対価としての経営者報酬を求めることで、企業経営者自身が社員所得の300倍から400倍の所得報酬を要求する貪欲さを増長させ、それを当然のこととする結果、企業内の人々の忠誠心、尊厳、などの意識に基づく組織の活力を急速に減退させ、消耗させ続ける結果となっている。

3. 資本主義と持続的成長との矛盾を直視する

この貪欲さが、現在の所有財貨価値を最大化することを最優先に追求すれば、それ以外のすべての事象が無条件に犠牲となる。その最大の犠牲が未来価値創造のための投資である。現在価値を最大化するには、Mintzbergが指摘するように、現在価値実現のコスト、未来への投資、を抑制すること、結果的には未来価値の削減分だけ現在価値を増大させる未来価値の先食いに勝る経営戦略はないからだ。資本主義システムが求める費用対効果の追求のゆきつく先は、実体経済においては、すなわち通常の企業経営においては、未来への投資をゼロにする自己消耗循環でしかない。

現実には、先進社会（あるいは成熟社会）の非常に多くの企業がこの方向を一心不乱に目指す結果、自己消耗の一途をたどりつつあることは、米国社会の景気の低迷と、その最大原因である当該企業の新興社会への加速的移動で逆証明できるだろう。米国企業は、自らが唱えるグローバルゼーションという新興社会への進出なしには、財務バランスが維持できない状態となっている。しかし、いずれこの地理的な新たなフロンティアが消滅すれば、すべてを食いつくしても、なお、ひたすら自己増殖する通貨のみが残るという風景に向かっているのが2013年現在の事実といえないだろうか。

これまでの定義に基づく資本主義は持続的成長とは相容れない矛盾関係にあるのではないかという新たな社会認識は、2013年8月に予定されている米国経営学会（Academy of Management）のテーマともなっている。（「Capitalism in Question」Call for Papers for 2013 August AOM Conference, Paul Adler）これは、資本主義経済社会の旗振り役である米国社会に

においても資本主義の企業経営を自己消耗させる本質が着実に懸念され始めた予兆の一つといっ
てよいだろう。

第2章 持続的企業経営の要件

1. 企業理念を現在価値偏重から未来価値均衡へ転換する

(1) なぜ短期業績偏重から脱皮できないのか

資本主義システムがその本質において実現できる現在価値を最大化することを求めているこ
とが、持続的成長を妨げる最大の原因である。したがって、持続的成長のための企業経営を総
括すれば、短期業績への過剰偏重となる要因を、組織を構成する人と仕組みに関して抑制する
ことができていく経営である。しかしながら、短期業績偏重から長期業績重視との均衡へとい
う提言は、特に最近顕著に叫ばれているものの、現実には遅々として進展していない。その主
要な原因は次の三つにまとめられるだろう。

1) 短期業績は現在を生き残るために必要

今年度の健全な財務指標を含む経営状態が維持なければ未来はないという当然の必然性が、
短期業績への歯止めのかからない偏重をもたらしがちである。

2) 短期業績評価は評価の合理性や公平性の根拠として説得力を発揮しやすい

それに加えて、短期業績指標は、例えば、年間売上高、営業利益、株価、顧客登録数、など
であるが、これらは一般的に「結果」評価であるために、会計計算で計測しやすいことで評価
する方とされる方の両方に手取り早い説得力を発揮する。したがって、評価の透明性、公平
性、あるいは合理性を追求しようとする、自然に短期業績を測定しがちとなる。これがさら
に90年代後半以降に成果主義評価制度、あるいは、目標管理制度が日本企業のほとんどに導
入されたこととあいまって、企業経営における短期業績偏重により拍車がかかっている。

3) 長期業績との均衡目途がよくわからない

これは前述のように長期業績が、文字通り長期的な未来においてしかその結果が判明しない
ことが主な原因だが、短期業績と長期業績との均衡あるいはそれ以前に比較そのものが難しい
ことも短期業績評価への安易な傾斜依存の原因となっているだろう。

要すれば短期業績は結果が把握できるのに対して、長期業績の結果は把握できないという当
然の事実が長期業績への投資を後回しにしている。しかし、この点を直視すれば、短期業績偏
重を是正するための必要条件もみえてくる。

これについては、まず、短期と長期という時間軸に基づいた業績の認知方法を見直して、結
果という確定された見返り(獲得成果)を測定する以外の測定対象を探すことがある。次には、
そのような獲得成果のみを意欲(モチベーション)の源泉とする企業経営者の意識を、別の成

果、例えば、貢献成果をモチベーションの源泉としても包含する意識へと拡大することが現実的な対応手段として考えられる。

(2) 時間軸による評価区分から投資の実行と収穫の評価区分に

短期業績と長期業績という時間軸に基づく認識の仕方が、すなわち、業績実現の時期が今年度か未来のいつかであるというとらえ方が、短期業績偏重を促している原因の一つでもあるとすれば、これらを時間軸以外で計測するにはどうすればよいだろうか？

別の観点で眺めれば、短期業績とは財務価値を含む企業の存在価値をどれだけ実現したかという「投資の収穫」のプロセスと結果の評価であるのに対して、長期業績とは、人材育成や研究開発、市場開発のように未来のための「投資の実行」のプロセスと結果（進捗）の評価である。この点に着目すれば、収穫結果だけを経営成果としなければいけないという思い込みを払拭することができるだろう。投資結果も十分に経営成果となりうる²。ただしそれには後述のようにさらに企業と企業経営の目的も見直すことが必要となる。

(3) 全社経営指標を現在価値の実現から未来価値の創造へ

投資の実行と収穫の業績評価区分の考え方を明確に提示するためには、さらに、これらの本質を全社経営目的として掲げる必要があるだろう。すなわち、投資の実行とは未来社会のための価値創造の「田植え」行動の評価であり、投資の収穫とは、過去の投資が実現した価値収穫の「稲刈り」行動の評価であると考えればわかり易いだろう。稲作農業においては、これらのいわば相反する行動が季節区分によって重複することなく実施できるが、企業経営においては、常時この二つの行動が並行して実行されることが必要であることで、後者への注力を後回しにする原因が生じている。すなわち、企業経営は未来価値創造のための投資実行をその最重要目的とすることの再認識、再定義が、長期業績均衡のための必要不可欠な要件である³。

このような未来価値創造のための投資実行を最優先とする企業経営を実践している企業はあるのか？ その質問への応えとしては、エネルギーインフラと食品の分野での二つの巨大企業、2001年以降のイメルトCEOのGEと1990年以降のブラベック・レッツマットCEO（現在

² 投資の収穫と実行の均衡評価を提起した企業経営評価モデルとしては、R. カプランによって90年代初頭に提唱されたバランス・スコアカード（BSC: Balanced Scorecard）があり、これを活用できる。このBSCは、95年以降の目標管理制度の浸透とともに多くの日本企業で広く導入され現在に至っているが、米国企業では、2013年時点で、これを導入、あるいは正式に活用している企業はほとんどなくなっている。この事実が米国企業の短期業績偏重の深刻さを示していると同時に、同モデルが短期業績と長期業績の均衡評価に有効であることも示しているといえるだろう。

³ いわば起業段階というのはまさにそれを実践している状況そのものであるにもかかわらず、株式上場した瞬間に投資収穫が企業と企業経営者に求められる。この現実とその原因を冷静に理解することからも、持続的成長を妨げているいくつかの原因が連鎖的に見えてくるだろう。それは、株式市場というものの現状の定義でもあろうし、株式市場を活用する人々の過去100年以上にわたる意識、モチベーションでもあろうし、それがさらには、資本主義と称されるシステム特有の要素の問題でもあるだろう。これらについては、本章の後半から、第3章でさらに考察する。

は会長)のネスレを挙げることができる。この2社は、その業界は全く異なるものの、全社経営の最優先目的を未来価値の創造に設定している点ではまさに同種企業といってもよい。GEのEcomagination、すなわち、すべての事業は環境への貢献から利益を生み出すことを義務付けた総括経営テーマや、100億人社会の水と食糧の供給に貢献する企業を目指すネスレのブラベック・レッツマット会長の企業経営の使命発信に注目すれば、彼らが共通に、企業経営の本質は未来価値の創造にあることを提起していることが理解できるだろう。

(4) 獲得から貢献へ

また別の観点から眺めれば、これらの、2企業の経営トップが提起しているのは、企業経営の目的は、現在を起点とする未来社会に向けての「貢献」であり、そのために過去の投資からの収穫、すなわち「獲得」も必要であるという考え方である。この点では、少し様相が異なるが、グローバルIT企業Ciscoが、企業行動指針として「清貧 (Frugality)」を掲げていることも同一方向を示しているといえるであろうし、Googleの企業戦略も、卓越した短期的、長期的な費用対効果計算に基づいているとも考えざるを得ない面もあるものの、先ず社会にITインフラを無償で提供することを実践している点では、企業経営の目的を現在価値の獲得から、未来価値の創造、すなわち、未来への貢献にシフトできている、少なくとも、短期業績と長期業績との均衡を目指している、といってよいだろう。

(5) 短期業績実現を最優先して持続的成長を求める矛盾を直視する

以上を総括すれば、今期の業績最大化を企業経営の最優先目標としてしまえば、それと同時に持続的成長をも期待することが根本的に矛盾するという事実を、企業経営の根本認識とすることが、冷静に考えれば至極当然ではあるが、必要不可欠となる。

しかし、この現実を直視することはそう簡単ではない。その大きな障害の一つが、企業経営力とは何かについての認識が極めて希薄、曖昧であることにある。いいかえれば、明確に認識されている企業経営力とは、いわゆるMBA能力と総括されてしまう、現在価値の最大化のために、投資収穫を管理する能力体系のことであって、未来価値の創出のために、投資実行を主導する能力体系、すなわち人々と組織の学習と成長や価値創造のための研究開発を企業風土として根付かせ栽培する企業経営力の存在も認識も明確に定義された形式知になっていない。その結果、どうすれば人、組織、企業を持続的に成長させられるのかを体得している経営人材も極めて例外的な存在でしかない。

2. 企業経営力を可視化する

(1) 企業経営力を定義する：管理能力と進化能力の総合能力体系

そこでまず企業経営力を再定義するということが必要となる。よくマネジメント能力とは「結果を出す能力」だなどと平然と言い放たれているが、これがほとんどの場合、企業経営能力の

半面しかみていない典型的な事象である。すなわち、この「結果」が今期の財務業績を意味している限り、そして通常はそれがほとんどであるが、当然のことながら、結果を実現する能力としてイメージされるマネジメント能力およびその総括者たる企業経営能力とは、投資収穫の管理能力に限定され、もう反面の投資実行の未来価値創造力については関知されていないとはいえないまでも、明らかに二の次となっている。

持続的成長を実現する企業経営能力とは、投資を収穫する能力のみではなく、これと相反する、投資を実行する能力、の二つの能力から構成される意識と行動の体系である。投資収穫能力は費用対効果の科学的合理性を基盤とする管理能力である。一方投資実行能力は社会環境や事業環境の変化から新たなニーズの予兆を学びとることで、管理能力の科学的合理性追求の延長線上には見えてこない未来価値を創造する学習能力である。

なお、この学習という言葉は、最近のグローバル社会全体では現状を打開のための何らかの特性をもつものとして急速に注目されつつある。しかし一般には初中等教育時代から経営大学院における管理能力の修得までの広範な知識集積イメージで理解されており、その革新実現の本質が見えにくくなっている。本書では、「持続的成長を実現する学習能力」の本質を明示するために、以後これを「進化能力」と表現する。

(2) ミドルマネジメントは管理能力を企業経営者は進化能力を

稲作行動においては、季節区分により、投資の実行と収穫が混乱なしに実現できているが、これらを日常的に同時に実現し続けるためには、これらを企業組織内で分担することが必要となる。その役割分担の区分の一つが、ミドルは管理能力を、企業経営者は進化能力を、それぞれ軸足とする区分である。ミドルは投資収穫に軸足を置き、エグゼクティブは投資実行に軸足を置く区分である。これらは、しかしながら特に目新しいものではない。GEでは、ウェルチCEO時代の90年代初頭から、マネジメント階層別の能力要件定義として、進化能力という表現は使用していないものの、エグゼクティブの要件として長期投資能力を明記している。(J. ウェルチ「わが経営(上)(下)」日本経済新聞社、R. チャラン「リーダーを育てる会社つづす会社」ダイヤモンド社⁴⁾)

この進化能力とはどのようなものか。どうすれば強化できるのか？は、次章、企業経営力をどう強化するか、で考察する。進化能力を管理能力と相反補完する技術体系として位置付けることで、企業経営能力の全体像を明確にする。

(3) 事業を収穫事業と育成事業とに区分する

イメルトGEにおいては、全社の事業を、現在までの投資を収穫する、すなわち短期業績である現在価値の最大化を最優先目的とする事業と、未来に向けて投資を実行する、すなわち長

⁴⁾ ただし、短期業績と長期業績に応じた能力の区分と両方の実践は求められているが、必ずしも上位には長期業績ミドルには短期業績という分担区分は必ずしも明解ではない。

期業績である未来投資を最優先目的とする事業に大きく二分している。その上で、前者には管理能力に卓越したミドルを配置し、後者のミドルには進化能力（GEでは組織成長のマネジメント能力と表現されている）を徹底的に求めている。ミドルは管理能力、エグゼクティブは進化能力という階層別能力分担のみではなく、現在価値（キャッシュ）の最大化と未来価値（人事と技術の育成）の追求の二つの事業目的に応じて、事業の中核マネジメント能力をそれぞれに適合する管理能力と進化能力に特化させている。

3. 研究開発（R & D）の規模と活力を持続成長させる

（1）R&Dの規模は維持できているにもかかわらず

2013年現在、企業経営の混迷を極めているといわれている日本の電気機器メーカーの研究開発費の推移を日本経済のバブル崩壊直後の1992年から投資銀行リーマン・ブラザーズ破綻により金融混乱が顕在化した2008年までの期間⁵で観察すると、その規模は決して減少していない。（表1. 主要電機メーカーの経営指標推移 参照）一時的な例外はあるにしても、研究開発費の売上高比率を一定に維持する経営意思が明確に伝わってくる。この観察期間に電気機器メーカーの売上高がほぼ上昇していることを考えると、研究開発費はその規模においても増大している。

しかしながら、この期間に営業利益率の一方的な減少傾向もみられる。ただし、特に2000年以降の上場企業に対する連結決算義務導入をはじめとする第一次国際会計基準導入の時期からは、この営業利益率の数字自体は必ずしも減少していない。しかし、表1. に示すように、売上高営業利益率と売上高人件費比率の推移を重ね合わせてみると明らか減少傾向が見えてくる。すなわち、2002年前後を境界として、それまでの売上高営業利益比率の漸減が横ばい化したと同程度に、売上高人件費比率が減少している。すなわち、人件費の調整によって利益を確保するという経営行動がより顕著になっている。

以上のことが示唆している点の一つとして、R&Dの観点からは、研究開発能力、イノベーション能力の低下があげられる。要すれば会計情報から見る限り、時代をリードするしたがって営業利益率を高めるヒット商品が生まれにくい状況が2000年前後から始まっているということだ。すなわち、R&Dの規模は維持できているにもかかわらず、その実質的な活力が失われている可能性が高いということである。

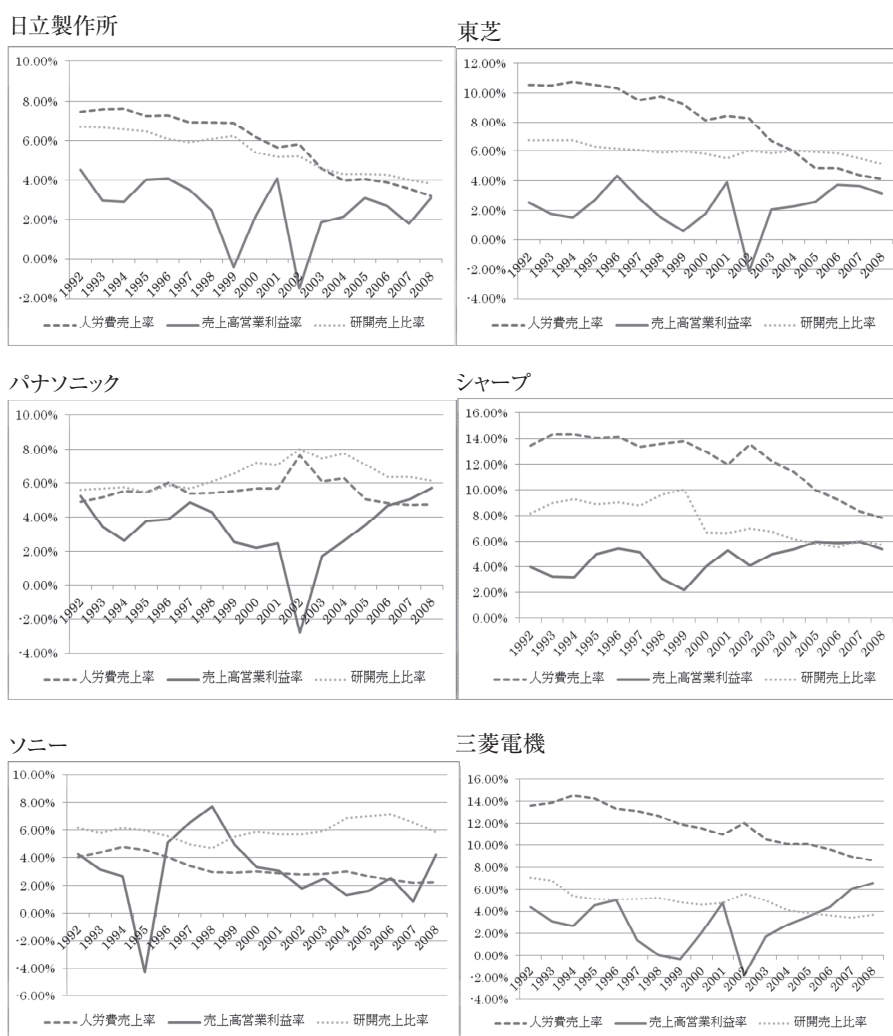
⁵ この期間は、バブル崩壊直後から、グローバル標準経営とされた株主価値重視経営あるいはそれに基づく国際会計基準が導入された1997年から2000年を経て、2008年のリーマンショックによりグローバル実体経済の弱体化と金融経済の異常肥大化が顕在化するまでの期間に相当する。

(2) R&Dの活力低下の原因は何か

1) 成果主義：研究従事者に対する短期業績評価

最近、社会人大学院に学ぶ研究開発部門の人材が異口同音に口にするのが、研究開発の成果をどう評価するべきか、特に基礎研究的な長期的研究に従事している人材の成果をどう評価するか（してもらうか）という悩みである。これは、97年のBig Bang以降グローバル標準経営の重要要素として流入した成果主義評価制度の、最大の弱点であり泣き所についている。この点をどう解消するかについては、第3章の持続的企業経営力の考察で具体的な解を提起するが、原則をのべれば、研究開発を短期業績偏重のままで評価しようとすれば、研究開発という長期志向の投資自体を壊滅させることになるということだ。

表1 主要電機メーカー各社の経営指標推移（1992-2008）



出典：東洋経済新報社「企業カルテ」

注1. 研究開発費は、原則として連結決算数値を採用し、PL注記か販賣管理費内訳のいずれか大きい数値を採用。

注2. 売上高は連結決算数値を採用。

いわゆる、ヒット商品が世に出るまで、例えば、シャープの液晶テレビ、最近の話題では、パイロット社の消えるインク、ネスレのネスプレッソなどが爆発的な売上を実現するまでには、20年から30年の開発期間がかかっているということが、その理由を示している。20年先であろうと30年先であろうと、それが必ずヒットするなどという保証はないなかで、この研究を継続することのみがこれを実現した。これを実現させた経営力が持続的成長を実現する経営力である。これについてはさらに次章で考察する。

2) 研究開発案件に合理性を適用して選択と集中する

事業モデルを何らかの経営貢献度で選択することも、その経営貢献の視点が今期の財務業績であれば、持続的成長を阻害するが、そのさらに前提基盤となっている研究開発案件を3年程度の短期的な業績への貢献度で選択と集中することは、さらに持続的成長の芽を初めから潰すことにもなる。

これの顕著な事例が、外部コンサルタントや経営上層部が、研究案件が有望か否かを判定するである。少なくともそのコンサルタントの報酬や経営上層部の報酬が、企業の持続的成長に応じて長期間で繰り延べ支払われるということ でなければ、通常はその判定は長期的な継続による想定外の成果を含まないことは常識的にも明らかだろう。

3) 短期業績偏重経営による保守風土の蔓延

さらに、よく企業内俗語で「ひらめ現象」とよばれる保守風土が蔓延すると、研究開発も、上司経営者の意向や感性に合致したものに集中することになる。したがって、その上位経営者の最重要な関心が、今期の業績や株価にあるとすれば、持続的成長の種となるような研究開発の芽は自主規制をしてしまう。その結果、そのような社内のストライクゾーンを外れた研究開発やアイデアさえも払底してしまう。

4) 研究開発投資と設備投資の混同

先進社会の高度成長期であった第2次世界大戦直後からの50年間は、世界規模で需要が供給を上回っていた時代であった⁶。逆に90年代以降は、初期においては韓国、台湾や東南アジア諸国、最近では中国、インドまでを含めた新興国参入により世界規模の供給過当競争の時代となっている。

したがって、60年代をピークとする高度成長期には、先進社会企業における設備投資がそのまま企業成長、したがってその売上高成長を示すGNP⁷ GDP⁸ となった。しかしながら、この事実が90年代以降の先進社会の高度成長終焉以後も、一人歩きしているようだ。これは、2013年現在の金融緩和による経済成長の見通しの議論にほぼ例外なく、「設備投資」がどれだ

⁶ 供給体制が戦争による被害を一切受けなかった米国の経済成長につづいて、日本、ドイツなどが急速に工業製品供給力を高めたが、世界規模での需要規模はこの供給力を上回っていた。

⁷ GNP Gross National Product：国民総生産

⁸ GDP Gross Domestic Product：国内総生産

け増大しつつあるか、が重要な目安となっていることにも現れている。

しかしながら、設備投資は現在のビジネスモデル（製品・サービス）の量産を意図するものであり、新たなビジネスモデルを研究開発する投資とはその本質においてまったく異なる投資である。例えば、表2. のシャープやパナソニックでは2005年あたりから設備投資比率が研究開発投資比率を逆転して上回る現象が生じている。シャープの場合にはリーマンショックの折にも積極的な投資継続の象徴となった堺工場建設がこの設備投資増の対象であった。2008年から2009年にかけて、社会人大学院の企業経営論の講義でも、このシャープの積極的な投資継続に対する賛否両論が大いに議論の題材となった。当時フィリップス社のエンジニア留学生が、「堺工場は単なる設備投資であって、新たな研究開発の拠点とは言い難いのではないか？ そうであれば、シャープの伝統的な企業経営戦略、「量産価格競争に深入りせず、常に先進技術による製品開発で自社の独自性を追求する」、とは矛盾する行動ではないか？」という提起をしていたが、2013年現在では、パナソニックやシャープの大量不良在庫処理による創業以来の赤字を計上した事実からは、その留学生の推測が正しかったことを認めざるを得ない。

現在のパナソニックやシャープなどの業界リーディングメーカーの深刻な財務状況悪化の原因は、設備投資が研究開発投資を上回る循環となっていることに原因の一つであることは否定できない。そして、これらの経営判断のどこかに、設備投資の拡充による手っ取り早い財務業績の拡大を狙う意図はなかったであろうか？

あるいは、ミドルレベルであれば、設備投資と研究開発投資の企業競争力に対する違いは理解できていなかったかもしれない。2008年のリーマンショック時にも堺工場建設を続行するシャープを日本型経営として取り上げたウォールストリートジャーナル記事には、「グローバルな金融不況に直面して多くの欧米企業が支出抑制をしている時期になぜシャープは積極的に設備投資を続行するのか？」という質問に対して、「設備投資を止めたら即座に韓国や台湾に追いつかれてしまうから」とのシャープのミドルマネジメントのインタビューコメントが掲載されている（2008年12月8日WSJ）。この時点で、少なくともミドルマネジメント人材レベルでは、シャープの創業以来の伝統である、先端技術開発で自社の独自性を追求する経営戦略と、積極的な設備投資による量産価格競争戦略とが少なからず混同されている一端がうかがえる。

5) 経営トップの研究開発に対するコミットメント

大規模な研究開発あるいは長期間にわたる基礎研究に関しては、ボトムアップ型提案では責任を取りきれないことから提案能力あるいはその実行能力には限界がある。また、特に短期中期で費用対効果が説明できない長期研究開発案件には、企業トップの決断が不可欠である。少し極端な表現になるかもしれないが、持続的成長の必須要件が「長期的未来までを視野に入れた研究開発投資」であるとすれば、経営トップの合理的計算を超える投資決定の度量あるいは覚悟が企業の持続的成長の礎石であるということすらできる。

しかしながら、経営トップといえども生身の人間である以上、また合理的計算や感覚を超え

表2 主要電機メーカーの研究開発費売上比率と設備投資売上比率の変遷

日立製作所



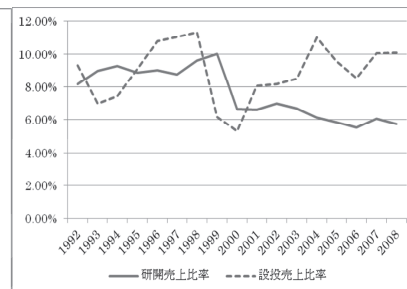
東芝



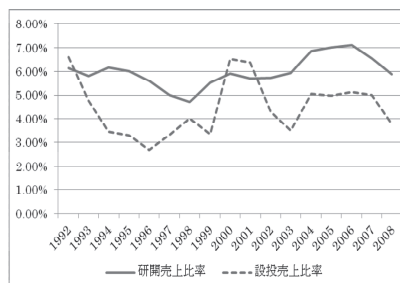
パナソニック



シャープ



ソニー



三菱電機



出典：東洋経済新報社「企業カルテ」

注1. 研究開発費は、原則として連結決算数値を採用し、PL注記が販売管理費内訳のいずれか大きい数値を採用。

注2. 売上高は連結決算数値を採用。

注3. 設備投資額は、原則として連結決算数値を採用。

る決断をするためには、何らかの根拠となる強い「思い」が必要であろう。その思いは、一言でいえば、人間と組織の成長、ただし決して量的なだけの成長などではなく、質的な成長、革新あるいは進化とも呼べる成長、への思いともいえるだろう。

この思いをもっているか否かについては、経営トップとなつてからは研究開発投資に対する姿勢で少なくとも企業内部には自明となるが、外部関係者でも、例えばマネジメント研修に20年近く携わっている立場であれば、企業の研修施設へのタイムリーな投資やメンテナンスがされているか否かでかなりの精度で判定できる。売上高一兆円の食品メーカーのトップが、マネジメント研修施設の音響設備を一新したことを、何気ない経営談話の場で楽しげに語る情景を目撃すれば、その企業の持続的成長に明るい希望をもてるだろう。少なくともそのトップ

が自社の持続的成長に意識、無意識のうちに尽力していると判定してよいだろう。

(3) R&Dの活力を高める就業制度と企業経営力のポイント

90年代のGEでは、R&Dの活力を維持する目的で、その規模を売上高比率の7%とする目標値が設定されたことがあった。ホンダ技研工業も、売上高の一定比率5-7%をその研究開発母体である本田技術研究所に投資している。そして、現在混迷を極めている電気業界各メーカー、パナソニック、シャープ、ソニーのいずれも研究開発費の売上高比率に関しては1992から2008年までの会計情報では、一般傾向として少なくとも現状維持の経営姿勢がうかがわれる。

それにもかかわらず、電器産業全体に一般的に共通する傾向として、その研究開発投資がヒット商品やサービスとして実現できていない。すなわち、売上高営業利益率が一貫して縮小している。これが、先に提起したように、即効的な成果を意図した製品開発や選択と集中、さらには、上位経営層の一面的なアイディアのみに依存したアイディアの自主規制などの原因によるものとすれば、これらの逆を意識的に実践することが、R&Dの活力を高める方策となる。

1) 研究開発を最重要視する基本経営方針

先ずは、全社的な基本経営方針として、研究開発が最重要であることを明確にすることであろう。これは日本企業のほとんどの企業理念に表現されていることであるが、現実はその通りにはなっていない。先に表2. で示したように、特に2000年以降、売上高研究開発費比率と売上高設備投資比率、すなわち、実現したビジネスモデルを拡大して生産効率と企業規模の拡充を追求する投資額の売上高比率が、「逆転」していることは、研究開発、あるいは、持続的成長の意図が二の次となっていることを露呈している。

2) 長期研究開発に対するトップの覚悟

基本経営方針として明確にするだけでなく、トップはその日常的な意識と行動の中で常時、長期研究開発に期待しこれを支援し続ける意志を体現することが求められる。当然その前提として、長期研究開発に対する覚悟も必要不可欠である。トップの覚悟とは、いったん決定した研究開発案件は、細々とではあっても担当者たちが実現意欲をもって真剣に取り組んでいう限りは、その実現まで前向きに支援する度量。目先の損得勘定を超越した支援の意識と行動。自分の任期中に成果が実現しなくとも、自分の投資収獲の業績とならなくとも、強く支援する覚悟である。

卓越した企業経営事例を報道するテレビ番組⁹で、温度で色が変わるインクの30年にわたる基礎研究開発が「消えるボールペン」として爆発的なヒットを実現したパイロット社の渡辺社長に対して、司会者が二つの質問を投げかけている。先ずは、「20年30年かかるとしても、それが売れるとわかっていれば別だが、そんなことはありえない状況で、なぜこのような長期研

⁹ カンブリア宮殿 テレビ東京 (2013.2.14 放映)

究開発が持続できたのか？」という質問であった。それに対して同社長は、「面白そうだし、何よりも担当者が一生懸命に取り組んでいたから」という主旨の回答をしている。さらに、同社長は、司会者（村上龍氏）の次の質問、「しかしながら他社も類似の製品を出して追随してくるでしょう？ どうしますか？」という問いかけには、「その時にはまた別の新製品を準備しておきます」と柔和に答えている。

3) 成果主義を弾力的に運用する

常識で考えれば容易にわかることだが、短期的な報酬に対する意識が過敏な人材には、すぐに結果の示せない長期的な研究開発には取り組めない。逆に、長期的な研究開発に取り組む人材を、短期的な成果計測に基づく報酬で意欲を高めようとする 것도、矛盾している。長期的な研究開発業務に従事する人材には、むしろ、これらの報酬の増減などを報酬で意欲を高められる勘違いをしないことがマネジメントには求められると同時に、この辺りの報酬に対する必要以上の不安感を抱かせないように配慮することも必要だろう。

その観点からは、成果を予め提出されている研究計画の進捗や、マーケティング担当部門からの外部情報に基づく意見などに対する対応、試行をどれだけ柔軟に実行しているかなどのプロセス管理を適用するなどの工夫が求められる。原則は、短期的な評価やそれに基づく報酬対応は、持続的成長の研究開発にはなじまないということであろう。

4) 合理性を超える研究開発部門トップ人材のビジョン設計力

本当に数字に強い人材とは、数字が示す現実の状況が推定できる人材である。例えば在庫回転率の低下から、市場のブームになりきれしていない、あるいは不良品率の高まりや販売プロセスなどに関する顧客満足が十分ではないのではないか、などが読める人材である。しかし、この数字を読む能力への過信がエスカレートすると、目の数字から未来までもが推定できるなどと思ひこむケースが決して少なくない。

株主価値重視型経営の浸透とともに、研究開発部門にも、経理関係部門の人材がいわばお目付け役として送り込まれるのは珍しくないし合理的な経営感覚からはむしろ当然とも思われがちだ。しかし、これらの人材が、不要な経費を節減しようとする細かな意図であれ、研究部門全体の予算効率を高めたいという大局的な意図であれ、研究当事者に対して費用対効果の説明を求め始めれば、その管理担当者の創造力あるいは想像力の範囲内に、研究当事者を拘留しかねない危険性をともなうものであることは常時意識されるべきであろう。その危険性認識がないままに、いわゆる数字感覚のみが突出している人材に、スタッフとしての経費管理職務を担当させることはまったく問題ないとしても、研究開発部門長としての責任職務を与えることは、持続的成長を放棄することにも等しい。

5) 「遊び」を推奨する研究開発制度

科学的合理性の意識が殆ど無謬の心理に近いレベルにまで浸透している現代においては、イメージすらすることが難しくなっているかもしれないが、研究開発の基本的姿勢に「遊び」の意識と行動を公式に据えること。ただし、それは研究開発担当者の恣意性や浪費を許容するな

どと勘違いされるべきではない。遊びの意識と行動とは、日常的に社会の新たなニーズを感知するアンテナを高くし、感知した新たなニーズの予兆、すなわち、海のものとも山のものともわからない社会変化の予兆、に対して、何ができるかを自由に発想し試験する意識と行動である。これを制度的にも、組織文化的にも支援する仕組みがR&Dの活力を高める。研究開発部門のみならず一般の事業部などでも、就業時間の一定比率は、個々人の好きなテーマの研究に投下してよいルールなどが制度的な支援例である。

4. 持続的成長のためのDiversityを追求する

(1) 女性「管理職」比率30%目標の不思議

IMFトップのラガルド理事が30%目標を提唱しているが、企業組織内における女性管理職の比率と持続的成長とはどのような関係にあるだろうか？ 先ずなぜ30%なのだろうか？ 現実の男女比を忠実に反映するのであれば、50%が目標とされるべきであろう。しかし、それは一体何のためか？ と考えれば、一率の目標のよい加減さも見えてくる。

Diversityの本来の目的は、単なる人手不足の解消などではなく、多様な文化、価値観、能力の相乗効果、すなわち、それらの多様性の相互作用によって、関係者それぞれが進化成長することにある。そのためには、それぞれの文化、価値観、能力の独自性、あるいは特徴に基づいた役割分担ということを見捨ててはならないだろう。社会や組織、職務や責任の特性の配慮なしに、どこでも金太郎飴のように男女比率目標を設定することは、随分と乱暴な発想ではないだろうか。

(2) 守り志向の職務と攻撃志向の職務

例えば、性別での一般的特性として、女性は男性よりも、複数同時思考に優れているのではないかというビジネス社会での感覚については、学術的な証明を待たなくとも、ミドルマネジャー経験者であれば、多かれ少なかれ納得できる。すなわち、一般的な傾向として、女性は男性よりも同時に複数のことを効率よく思考処理できるということだ¹⁰。

ほとんど同時と思える瞬間的な短時間内に、複数の思考ができる能力は、しかしながら、選択と集中によりエネルギーを集中する能力に関しては遅れを取る。すなわち、瞬間的な同時

¹⁰ 男性マネジャーは仕事の優先順位付けにこだわる、というよりも、一つ一つ仕事を完成していくことで品質を高めることができるが、女性マネジャーには実はあまり、優先順位付けという概念が強くない事例が少なくない。女性マネジャーの部下の男性が、上司から雪崩のように次々と業務を委託され悲鳴をあげているのに、当の上司はなぜこの男性はこうも効率が悪いのだらうかといふかしんでいるという構図は、最近のエグゼクティブ・コーチングの現場で頻繁に遭遇する。日常生活でも、電話しながら料理できる、メールを打ちながら立ち止まった上司と話ができる、などの風景はよくあるのではないだろうか。もっとも、この仮説を女性マネジャーに提起してみると、「そうかもしれないが、自分はここまで昇進する間に、男性的思考に馴染んでしまっているの」という回答も少なくない。

複数思考能力は、守りには適しているが、攻撃のエネルギー集中の合理的行動には向いていない。このことは人間の歴史を通じて、女性は家族を守る責任を果たし、男性は家族のために食を獲得する役を果たしてきていることにも示されているかもしれない。あくまでも仮設の域を出ないが、例えば、このような能力特性の違いに基づいた役割分担の考え方が、本来の Diversity の持続的成長に対するプラスの効果をもたらすのではないだろうか。

このことを考えれば、例えば、最近の女性活用比率向上の外部圧力によって、食品業界では、女性の研究開発者比率を高めようとする動きが始まっていることはまさにこの実践例とってよいだろう。食品という人間生活にとって「守り」の意識と行動が非常に重要な製品に関して、女性の同時複数思考力に基づく守りの意識と行動は、男性がその「攻め」の意識と行動で食品の研究開発をする場合とは全く異なる相乗効果をもたらすことが期待できるからだ。この視点で考えれば、食品業界の女性研究者の比率上限は何も 30% などに限定される必要もないだろう。

(3) 能力を固定的に考えない

また、しかしながら、一方で能力をステレオタイプの固定的なイメージで把握することも、持続的成長の企業経営に根本的に矛盾する。これは、潜在的な能力発掘、あるいは、現在保有している能力を相反補完する能力を強化することが必要ということだ。この点で、ミドルマネジャーの昇格要件として注目される投資収穫のための管理能力は既に実現した顕在能力であるから、これと相反する進化能力を強化するマネジメント研修は持続的成長を実現する。

このことは、能力を先天的と考えることでもある。能力は後天的に体得された、特定の目的実現のために意識的に再現できる意識と行動、あるいは習慣化された意識と行動であるという能力認識も持続的成長のための必要条件である。学習による成長を、意識的に実践する、習慣化していることが、持続的成長の企業経営の要件である。

5. 学習成長する風土（企業文化）を必須の経営基盤と認識する

(1) 学習による成長とは何か？

学習による成長とは、人生においてだれもが繰り返し耳にする呪文であるが、具体的にそれはどういうことかと考えると、知識や経験の集積量の増大、それらに基づく対外コミュニケーション能力の増大、の二つに総括できる意識と行動がほとんどではないだろうか。いわば情報量とそれに基づく生存能力（一般には競争能力）の強化増大が、成長、と考えられてはいないだろうか。

しかしながら、この成長のイメージは、集約すれば獲得競争力の成長イメージであることが多く、そのイメージに基づいた成長を追求すれば、組織や社会の上層部の地位や権力を手中に収めると鈍化する、企業経営トップとしての安定状態に入れば、それほど緊急には必要な能力

ではなくなってしまうだろう。「実るほど首を垂れる稲穂かな」といった格言を知る人材は、それでも何とか、もはや成長は必要ではなくなった、あとは守りのみだ。という類の感情は抑制するだろうが、持続的成長に必要な成長のイメージは、トップ自身の成長に関しても次第に希薄とならざるをえないのではないだろうか。

これは冷静に考えてみれば極めて常識的なことであるが、ビジネス社会生活の中では、つい、他者との競争、闘争、に必要な能力を強化することのみが成長と思ひこみがちのようだ。学習という言葉のイメージから連想するビジネス関係者のイメージは、例えば、新たな資格を取る、新たな学歴を取得する、強力な技や手法を修得する、など面白いほどに、持続的成長ではなく現在の獲得価値最大化につながるものに偏っている。しかしながら、既存のイメージの中で自己の競争力や闘争力を強化する学習の意識と行動は、結局は、科学的合理性を追求する管理行動に帰着、循環する。これは効率やスピードを強化するかもしれないが、その基盤となっている現状で獲得している価値を最大化する感覚がアンカーともなって、新たな価値を創造することにはつながりにくい。

したがって、持続的成長の観点からは、学習による成長とは、新たな達成イメージを描くこと。それも個々人の組織や社会に対する新たな貢献役割イメージ、社会における自己の新たな貢献イメージを設計することが、学習と成長の意識と行動の本質である。今までやったことがない新たなイメージを描いてそれを実現することで、個人であれ組織であれ、質的な、いわゆる革新的、イノベーション的な成長が実現する。組織や社会における自己の新たな責任や役割を発見すること。すなわち、自己のキャリアに関する創造的なビジョンを設計することである。

(2) 学習の新たな定義：学習とは他者の新たなニーズを発見すること

そのような創造的なビジョンは、しかしながら、創造的なビジョンを作りたいという自己の欲求や現在までに蓄積した知識や経験などの情報のみではなかなか設計できない。なぜか。一言でいえば、何らかの新たな情報なしに既存の情報を棚卸しても、結局は多くの場合、これまでの経験の延長線上のイメージに帰着してしまうからだ。

それではその新たな情報とは何か？ 一般的には、何らかの未知の知識、先進的な技術知識などを思い浮かべがちだが、それらは単に新たな知識として蓄積されることはあっても、その知識を実践できなければ、自己の創造ビジョンには結実しにくい。新たな情報とは、今まで遭遇したことのない他者のニーズである。自分にとっては遭遇したことのないニーズに直面し、自分はそのニーズに対して何ができるかを自問することで、これまで経験したことのない新たなイメージ、創造ビジョンが設計できる。持続的成長のための学習とは、他者の新たなニーズを感知することと理解することで、創造的なビジョン設計が日常的な習慣ともなる。

(3) 学習する風土とは貢献の意識が豊かな環境

他者の新たなニーズに対する感覚を研ぎ澄ますためには何が必要かを考えれば自然に帰着す

ることだが、それは他者に貢献することを最優先する意識である。すなわち、学習する風土は、組織や社会のトップ以下全員が、他者への貢献を最高の価値観として共有している環境である。しかしながら、それは他者に無条件で服従することを意味しない。むしろ、そのような崇高な意識をコントロール下におこうとする専横な獲得の意識と行動に対しては、頑固として、競争と闘争能力を発揮する。それができなければ、そのような風土は維持できない。

(4) 生存競争を目的とする戦略論の限界を超える

そこで再び科学的合理性に基づいた競争能力、管理能力が必要となる。これは必然的なことであり、何ら誤りではない。とはいえ、この管理能力ですべてが解決するという思い込みに再び回帰してしまつては、これまでの議論はすべてが無意味となってしまう。そのような回帰の歯止めとして、必要なことは、管理能力の限界を知ることだ。次章でさらに考察するが、管理能力の限界は、Give & Takeの公平な契約関係で人間関係を成立させることにある。これはそうでない状況、長い人類史の大部分を占める、権力者による一方的な収奪社会、に比較すれば遙かに進化した社会ではあるが、そこには、費用対効果や打算を超えて、他者や組織、社会に尽くす意識は特例としてでしか生じない¹¹。

管理能力とは、他者の無知、保有していない情報を提供してコントロールする意識と行動である。闘争能力とは、その裏返しの能力で、他者の無知、保有していない情報を提供しないことによって、あるいは、その無知を活用することによって、相手に対する優位性を確立し、相手を支配する意識と行動とも定義できるだろう。そのための思考の体系が、戦略、と総括される情報群である。これは戦略論の原典ともいふべき、孫子の冒頭に、「兵は詭道なり。」という表現でも示されている。

この損得勘定に基づく自己の獲得価値を最大化する戦略論あるいは管理能力の意識と行動は、損得勘定を超えて他者と協働する「日常的な」意識と行動と、矛盾するだけでなく、共存共栄を前提とする持続的成長とも相容れない。

例えば、20世紀後半以降の米国社会では、企業競争力の究極探求を求めながら、高い失業率に直面しているが、これは自然な因果関係といえる。通貨の自己増殖性を超える経営効率を最優先して追求すれば、個々の特定の企業では、企業競争力を高めれば高めるほど、コストとしての雇用は時間とともに着実に減少する。この状況は持続的成長とは逆の方向を目指してい

¹¹ この点に敷衍すると契約社会を通常の社会と考える人々の多くからは、即座の反論を買うようだが、個人の責任限界を特定しそれを果たすことで個人の自由を確保する人間関係では、自己の責任範囲を超えて、ということは、損得勘定を超えて、また、費用対効果の感覚を超えて、他者に尽くすということが極めて無防備なことに見えがちなのではないだろうか。TeamworkやLoveという言葉が頻繁に発信される必要がある社会、ということは、それにもかかわらず、思っているレベルのそれらの概念に相当する人間関係に到達しない社会や集団では、他者に尽くすという意識は、博愛！や憐憫といった感情を特別に意識する場合を除いて、日常的には希薄とならざるを得ないのではないだろうか。

るといってよいだろう¹²。これが、戦略論の限界である。戦略論では、自己消耗は確実に生じても、持続的成長は生じないばかりか、その障害にすらなる。

この限界を超える能力が進化能力である。しかしそれは特別な未知の能力などではなく、すべての人々が共通に修得する学習能力にほかならない。ただしその学習の目的が価値の獲得のみではなく、むしろ、他者への貢献にあるところが異なっているのみである。この進化能力については、次章でさらに詳しく考察する。

6. イノベーションの本質を誤解なく共有する

(1) 効率追求と価値創造の2種類のイノベーションを区別する

持続的成長を実現するためには、イノベーションは不可欠である。しかし、イノベーションには全く中身の異なる2種類がある。一つはそれ自体が目的となってしまうと持続的成長を阻害するイノベーションであり、もう一つが持続的成長を実現するイノベーションである。

前者が、効率追求のイノベーションである。コストやスピードを効率化することで新たなビジネスモデルを実現するということで、イノベーションと呼ばれる資格はある。しかしながら、この効率追求が、結局はコスト削減の繰り返しとなり、企業自体の自己消耗サイクルに陥いる点において、これは持続的成長を実現するイノベーションとはいえない¹³。

後者が、価値創造のイノベーションである。しかしすべての価値創造が持続的成長のイノベーションであるとは限らない。例えばリーマンショックに至った、あるいは現在のグローバル経済混乱の原因となっている金融工学が生み出した新たな商品をイノベーション（の産物）と呼ぶべきだろうか？あるいは、武器技術のイノベーション、新たな価値創造は、もっともこれは敵側をより効率的に消滅させるという戦略論に基づく価値創造ではあることで明らかなが、その本質においては社会全体の消滅をもたらすことで、明らかに持続的成長のイノベーションと分類することはできない。

¹² そこで、企業組織内では新たな事業モデルが生まれ、企業組織外では新たな起業家が出現することで資本主義は存続するということがシュンペーターの著書「資本主義が生き残れるか」における提起ではあるが、それが今後の歴史で証明されるかどうか、少なくとも現時点ではそれは危ぶまれ始めている、現実にはシェールガスのような新たな低コスト資源無しには、あるいは、それをもってしても現代グローバル社会の混迷が張れる見通しは確立できてはいないからだ。しかし、いずれにしても、そのような管理能力偏重、戦略論にのみ依存した自己消耗型の企業経営は、少なくとも、持続的成長を実現するものではないことは明らかとなりつつあるといえるだろう。

¹³ これまでこのように断言することが難しかった原因の一つに、資金調達の制約があった。自己資金をねん出するために、現在のビジネスモデルからの資金調達を最大化する必要があったからだ。しかしながら、そのような管理能力の卓越性が、むしろ持続的成長に対する足枷、現在のビジネスモデルに対する依存関係を長引かせてしまう関係も生みだしていること、を見逃してはならないだろう。

(2) グローバル社会の融和的共存を実現する価値創造

したがって、持続的成長の企業経営の前提となるイノベーションとは、人間社会全体の融和的な共存、さらには人間と地球環境との融和的な共存共栄を目的とするものである必要がある。そして誰もいなくなった！という世界を出現させてしまうイノベーションは、持続的成長の企業経営、あるいは社会経営とは真反対の存在である。

7. 持続的成長と共存しうる企業定義を追求する

(1) 投資家財産 (Investors' Property) か社会的存在 (Social Institution) か

企業は投資家の財産であるという定義と社会的存在であるという定義のいずれが持続的経営を育成するだろうか？ ネスレ会長のP. ブラベック・レッツマツは日経BPインタビュー記事「博愛のCSRはもういらない」で、アングロサクソンの株主価値重視経営もしないが、企業経営に対する政府干渉も断固として拒否すると表明している。

彼の主張は、CSR概念で代表される社会的貢献は、株主財産を最大化するための副次的なあるいは博愛主義の投資などではなく、企業経営そのものと一体化すべきであるというものである。この点で、イメルトCEOのGEのEcomagination経営も同種の経営であるといってよいだろう。これは、企業を社会的存在ととらえながらも、営利追求の存在であることも同時に追求すべきである。ただしその営利は、株主の期待に応えるといった特定の目的に偏ったものではなく、自立的に持続的な成長を可能にするための健全な経営効率を維持するための必要不可欠条件となっていると考えて良いだろう。ネスレを企業定義分類すれば、投資家財産でもなく、国有化企業でもない。社会的存在を企業理念に掲げ、あくまでも（アングロサクソンのない）資本主義ルールあるいは自由主義ルールを尊重するという姿勢であろう。

(2) 社員協同体 (Cooperatives) と投資家財産のハイブリッド

もう一つの企業定義として、社員協同体、がある。これは1990年代中盤にグローバル標準が浸透する以前の大部分の日本企業の経営形態である。会社と社員は家族（と同じ関係）であると表明され、極端な表現では、時には、会社は社員のものである、ともされる。

現在のほとんどの日本企業、特に上場企業は、この社員協同体の定義と、投資家財産の定義の二つのハイブリッド状態ともいえる状況にある。例えば、米国企業では大部分の会社でCEOが外部から登用される傾向があるのに対して、日本企業では逆にほとんどが内部登用であることで、社員協同体の意識が存続していることが確認できる。一方で、2000年以降は、利益効率を維持するために人件費が常識的な調整項目となっている点で、投資家財産の意識でも経営されていることがわかる。

(3) 持続的成長を実現する企業定義

最近、株主価値偏重経営の風潮に対抗して、すべての利害関係者に公平に価値配分する経営方針が徐々にではあるが提起されつつある。株主（投資家）だけでなく、社員、顧客、協力会社、社会、のすべてに公平に会社の創出価値を分配することが提唱されている。これは、株主価値偏重に比べれば、かなり均衡が復活した経営方針のようにもみえるものの、会社の価値を配分することに軸足がある場合には、多くの米国企業の経営理念、MBA コースの様々な課目で取り上げられる Johnson & Johnson の Our Credo（わが信条）も含めて、必ずしも持続的経営を目指しているとは言い難い面もあるだろう。ただし、投資家の財産権を米国独立宣言の再興の理念である、個人の自由の具現であるとする現代の米国社会においては、これが最高の譲歩といえるかもしれない。

振り返って、現代の日本社会の上場企業は、社員協同体と投資家財産のハイブリッド形態が、徐々に後者に引き込まれつつある。辛辣な表現をすれば、半周遅れでひたすら自己消耗型企業経営の道に精進しているといわざるを得ない。それでは、なぜ、社員協同体としての意識が浸食されていくのだろうか。その点を考えることで、21 世紀の社員協同体企業のあり方も見えてくる。

すなわち、21 世紀の社員協同体企業とは、企業の価値配分の公平さや十分さのみによって実現されるのではなく、社会貢献を目的として営利効率を追求する企業経営によって、実現される。すなわち、人々が個々人の意志で企業の社会的存在意義に共鳴して参加する社員協同体と社会的存在のハイブリッドこそが、持続的成長を実現する企業経営の定義となりうる。

第3章 持続的企業経営力をどう強化するか

1. 次世代企業経営人材育成プログラム

(1) 管理能力の正式習得

エステー株式会社の鈴木喬会長は、著書「社長は少しバカがいい」で、その書名とは裏腹に、会計知識と感性に基づく数値理解力（数値から現場で何が起きているかを把握する能力）の重要性と効用を強調している。20 世紀に管理能力の完全体系として発展した MBA（Master of Business Administration：経営管理修士）カリキュラム体系の本質と最大目的も、この数量的思考を前提とした科学的合理性に基づく思考力の体得にある。

とはいえ、次世代企業経営者には MBA 取得が必要不可欠ということではないが、少なくとも次のような MBA の基盤技術体系は、30 代前半くらいまでの間に体得していることが、鈴木社長の指摘する社長の仕事ができるためには不可欠といってもよいだろう。

- 1) 企業経営言語としての会計学
- 2) 企業経営の科学的合理性考察の基本能力としての数量分析（統計学およびOR¹⁴）
- 3) マーケティング¹⁵
- 4) 数量経済学の基本的要点¹⁶
- 5) 組織行動論および戦略行動論

管理能力については、日常的な業務の中で自然に身につく技術であるとか、「管理職」に昇格したことでその能力を認知されたかの勘違いが、個人的にも組織的にも、いわば暗黙の了解として一人歩きしていることも少なくない。しかし、管理能力も一つの技術体系であるということを見逃したままでは、実のところはこれを体得しているという自覚や自信も確立できていないだろう。また、この基礎力をいわばマネジメント職務に昇格したあとで、その必要能力として学び実践に努めることは、後述のように、本来のマネジメント能力に求められる、科学的合理性を超えた社会的人間性を強化し発揮するマネジメント段階では、むしろ職務要件を果たせない原因ともなる。

(2) 自立性と独自性の確立

上記のいわば20世紀型MBAあるいはそのエッセンスを徹底的に学ぶことで、一般的にいう日本的集団社会の価値観に対するアンチテーゼとしての米国型個人主義社会の価値観のプラス面（およびマイナス面）を学ぶことができる。これにより、一般的に日本社会において減退しがちな、自立性と独自性を維持、保存することも可能となる。

最近の日本企業では、若手社員に対して、自立性と独自性を求める発言が多いが、既存の組織にこれらが十分に確立できているかといえば、疑わしい事例がほとんどではないだろうか。例えば、これまでの日本企業での人材評価やその結果に基づく昇格判定に関しては、いわゆる暗黙の条件（Hidden Agenda）としては、むしろ自立性や独自性を上手に抑制し（その内その意識も当人の中で消滅してしまうことが多いのだが）いわば上位マネジメント層への馴染み能力、従順で柔軟な適合力、が高い人材が評価される傾向が無視できないのではないだろうか。

したがって、前述のMBAの技術体系を学ぶことは、個人主義社会文化で醸成された自立性と独自性の意識と行動を学ぶことにもなる。さらに付け加えれば、日本的な集団主義文化社会で育った日本人は、MBAを学ぶことで、相反する二つの文化を経験することにもなる。これはMBAの本場である米国社会の人々には経験できないことでもある。

¹⁴ OR = Operations Research = 費用対効果の最適化シミュレーション計算

¹⁵ 狭義の広告宣伝技術ではなく、市場分析、製品開発から広告宣伝までの全プロセスに対する必要知識と行動技術。

¹⁶ 経済学体系をマスターする目的ではなく、経済学の基本本質とその限界や副作用を納得することが目的。

(3) 日本型企业経営の価値を納得する

以上のように、数量的思考に基づく管理能力と、日本的集団社会文化では育ちにくい自立性や独自性の意識と行動を確立するためには、MBAの中核技術を修得することは非常に重要である。一方で持続的成長の企業経営を実現する能力としては、MBA能力には限界と共に、その障害ともなる要素が含まれている。それは、MBA技術が企業を株主財産と定義しその実現の尖兵に求められる能力体系であることによる。

その点で、MBA技術能力は、マネジメント能力の基盤的な部分能力でしかないという事実認識に加えて(6)で後述するマネジメント能力の全体体系を納得することが必要となる。と同時に、日本型経営の本質的な持続成長力要素である、企業理念の本質的な価値を理解する必要がある。これは、グローバル標準としての「投資家財産」としての米国型企业定義が浸透する前の、日本企業の理念は「社会的存在」および「社員協同体」の二つの定義価値を探求する、持続的成長経営の真髄を要約した情報となっているからだ。この点を理解することが、新たな21世紀型日本的経営の原点ともなるだろう。

(4) 自社および自社経営の目的と価値を納得する

自社の経営理念を、日本型の持続成長経営の原点モデルとして理解できれば、次には、自社はそれでは、社会に対してどのような価値を創出することで長期的な成長を追求するのかについての納得、すなわち、使命感を確立することが求められる。これは、創業からの自社の歴史を学ぶことで伝承される未来に託された思いとともに、たとえば、図1.の株式会社明治の企業理念事例にも表現されているように、日本型企业理念にほぼ共通する、社会貢献、人材成長、技術革新のいわば三種の神器に込められた思い、を継承者として引き継ぐ使命感を確立することでもある。なお、株式会社明治の企業理念を図2. Johnson & Johnsonの経営理念Our Credoと比較すると、前者は貢献と成長そのものが企業経営の目的となっているのに対して、後者はあらゆる利害関係者に対する公平な価値分配の誓約書となっていることがわかる。

(5) 企業経営力の存在価値を理解する

以下に引用したエステー会長の「社長は少しバカがいい」の序文(「はじめに」の抜粋)からも、「社長の仕事」という表現ではあるが、企業経営力についての認識と実践が希薄となっていることが指摘されている。

日本が衰退しているって言うけど、ほんとうかな？

僕は必ずしもそうは思わない。

円高、デフレ、少子高齢化……。たしかに、問題は多い。しかし、デフレだって、物価が安定しているというみかたもできる。物事を一面的に見て、やたらと悲観するのはどうかと思

図1 株式会社 明治 グループ理念

私たちの使命は、「おいしさ・楽しさ」の世界を拓け、
「健康・安心」への期待に応えてゆくこと。
私たちの願いは、「お客様の気持ち」に寄り添い、
日々の「生活充実」に貢献すること。
私たち明治グループは、「食と健康」のプロフェッショナルとして、
常に一歩先を行く価値を創り続けます。

図2 Johnson & Johnson Our Credo

我が信条 (Our Credo)

我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護師、患者、そして母親、父親をはじめとする、すべての顧客に対するものであると確信する。
顧客一人一人のニーズに応えるにあたり、我々の行なうすべての活動は質的に高い水準のものでなければならない。

適正な価格を維持するため、我々は常に製品原価を引き下げる努力をしなければならない。
顧客からの注文には、迅速、かつ正確に応えなければならない。
我々の取引先には、適正な利益をあげる機会を提供しなければならない。

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

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

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

うよう。

ただ、企業社会に元気がないのは確かだ。

その最大の原因は、社長が社長でなくなっていることにある。日本の社長の9割は社長の仕事をしていないような気がする。

そりゃ、みんな一生懸命やっている。社長には気の毒なくらい真面目な人が多いから、細かいことにまで首を突っ込んでとにかく忙しい。

この簡明な数行の表現で、日本企業の多くでは経営力を、今期業績達成のためのミドルマネジメント能力とほぼ同一視している事実、さらには、社長の仕事とは何かが見失われている事実、さらにこれに続く次のコメントで企業経営力の本質も明解に示唆されている。

だけど、余計なことばかりやっている。それでへたばっちゃってるもんだから、アイデアも出ない、決断もできない、覚悟も生まれない。「右に倣え」みたいな舵とりをしているうちに（以下略）

すなわち、社長の仕事とは、計算で決定できない未来に対して、独自性のある投資をし続ける決断と覚悟であるということだ。ミドルには投資収獲の能力が求められるのに対して、企業経営者はそれとはまさに真逆の投資実行の能力、ただし、それは科学的合理性や費用対効果などの論理的な計算の結果を踏まえた上での、決断と覚悟、である。

(6) 企業経営力の能力体系を理解する。

この投資の収獲と実行の二つの能力がマネジメント技術の全体である。ただし、この投資の実行とは、投資支出の承認をすれば済むということではない。投資実行の決断をし、それが実現するまでに直面するすべての障害を超えるべくひたすら学び成長し続けるコミットメント、想定外にも真正面から取り組む意思である。また、その意思を組織全体で共有する共鳴力、投資実現に向けて人々の意欲を高め巻き込むコミュニケーション行動も必要となる。

(7) 自社の組織文化と組織行動の現状を直視する

2013年現在の日本企業では、80年代の高度成長の絶頂期を若手社員として過ごした人材が、上級幹部あるいはミドルの大部分を占めている。もともと、60年代の高度成長期の開始時点から、マネジメント能力などは必要なく、現場人材の知性の高さと勤勉さ、誠実さに依存して企業経営が成り立っている部分が多かったことに加えて、Japan as No. 1の礼賛と陶醉の中で企業生活を経験した人々が、現在の日本企業の上層部を形成している。

この歴史の循環、いわば因果関係については、その該当する世代の人々には何ら責められるべき理由などはない。しかし、その歴史サイクルの結果、ほとんどの企業組織において、社長の仕事、人々を巻き込む熱意のあるビジョンとコミュニケーション、が社長はもちろんほとん

どのマネジメント人材に欠落していることで、企業活力は低迷を極めていいる。社員の精神衛生
カウンセリング業務が精神科医の繁忙を極め、ミドル自身も自己のモチベーションを疑わざる
を得ないという光景が一般の企業では日常的となっている。

要すれば、かつては持続的成長の本質を有していたはずの日本企業が、皮肉なことに、高度
成長期の陶醉とその終焉、およびグローバル標準の旗印で浸透してきた投資家財産の企業経営
との混在、混乱の果てに、持続的成長を最も懸念される存在ともなりかねない瀬戸際に来てい
る。この現実を直視することが、次世代企業経営者自身が、まったく新たな能力体系を受入れ
実践する必要性を納得するためには避けて通れない。

(8) 管理能力の相反補完能力として学習能力の能力（意識と行動）要件を体得する

修破離という成長段階のイメージがあるが¹⁷、管理能力との相反補完性を活用することで、
学習能力を実践強化するために必要な意識と行動の具体的なイメージトレーニングが可能とな
る。その具体的な内容については、拙著「超MBA進化論」をご参照願いたい、図3. に示した、
マネジメントの3つの主要行動、ビジョン設計、コミュニケーション、人材育成の目的を、管
理型と学習型（進化型）と比較することのみでも、学習能力の意識と行動イメージがより明確
になるのではないだろうか。

図3 マネジメントの主要3行動における管理能力と学習能力の目的比較

	管理能力	学習能力
ビジョン設計	現状を維持するための問題点と解決 法を設計する	現状から進化するための目的、目標、 手法を設計する
コミュニケーション	達成イメージを構成する 論理情報を共有する	達成イメージの基盤となる 感情情報（熱意）を共有する
人材育成	技術体系の不足情報提供	成長意欲を高める情報提供

(9) 情報操作に対する免疫力を育成する

社会環境の現実を直視する能力が自立的な思考には不可欠だが、この自立性を阻害する最大
因子の一つが情報操作である。しかしこの情報操作に対する免疫力は、むしろ個人主義社会よ
りも、集団主義社会において弱まっている。日本型の集団主義社会においても同様なことがい
えるだろう。

例えば、2013年4月5日の朝刊はいずれも、デフレ脱却のための日銀の大規模な金融緩和政
策決定を報じているが、前述の鈴木エスター会長のコメントにもあるように、デフレはむしろ
物価の安定を維持できたという面があるではないか！という別の一面を冷静に把握できること

¹⁷ 先ずMBAを修得し（修）、その限界と副作用を見極めて（破）、それを超える能力を取得する（離）。

が企業経営トップに求められる自立的な認識と思考である。私個人としても、日銀の白川体制が日本の物価政策において失敗を重ねたという新総裁の新聞報道コメントには、当惑を禁じえない。日本社会は、「インフレは国民の道德を害する」という池田勇人の警告を忘れ去ってしまったのではないだろうか。

このデフレ脱却あるいは金融緩和が景気を上昇させるという、いわゆる経済専門家の論理にはそれに不可欠な企業経営力の認識が欠けている。金融緩和で景気を上昇できるのであれば米国社会は40年前からそうになっているはずだ。

あるいは、伝統的な金融資本主義のテーゼである、金融緩和すれば社会は起業家意識を高めるという因果関係についても、これまでのFRBを含めたすべての中央銀行の記録をさかのぼるまでもなく、常識で考えれば、そのようなことが何か反射行動でもあるかのように期待する論理が、おかしいということに気が付かざるを得ないだろう。言い換えれば、一方で、金融緩和して人々の心を誘導しようとする集団がいて、その誘導にしたがって都合よく動く集団があるなどといった、企業経営と企業経営者を漫画化したような論理がほぼ一世紀にわたり一人歩きしている。このような情報操作を無条件に受け入れない免疫力、あるいはこのような論理に基づいた経済変化に操作されない免疫力の強化が、持続的経営のトップには不可欠である。

(10) 企業経営における道德倫理の本質を理解する

ゲイリー・ハメルの近著「経営は何をすべきか」の冒頭に、21世紀の企業経営者に求められる要件として、以下の5項目が提起されている。

1. 忠誠 (Fealty)
2. 慈善 (Charity)
3. 慎重さ (Prudence)
4. 説明責任 (Accountability)
5. 公平性 (Equity)

これらと類似の項目が、武士道の構成要素として新渡戸稲造の著書「武士道」に以下のように提起されている。

1. 義 (Rectitude or Justice)
2. 勇 (Courage)
3. 仁 (Benevolence)
4. 礼 (Politeness)
5. 誠 (Veracity and Sincerity)
6. 名誉 (Honor)
7. 忠義 (The Duty of Loyalty)
8. 克己 (Self-Control)

いずれにも、科学的合理性に基づく損得勘定を最優先としない、新たな価値観に基づいた企業経営者要件が提起されている。ハメルの表現では、Stewardship、新渡戸の武士道、の共通点である、人間の尊厳と社会への貢献を最優先とする人材要件である。もはや、CSRが企業経営の副次的なお飾りではなく企業経営そのものであることが、持続的成長の要件となっているように、道徳と倫理も、企業経営の貪欲さを制御するためのガイドラインなどでなく、持続的成長のために必要不可欠な、企業経営者の中核価値ともなっているとはいえないだろうか。持続的成長を実現する企業経営者を、東洋文明を継承する日本文化で表現するならば、武士道精神を基盤とした商人、ともいえるだろう。

2. 次世代企業経営人材育成システム

以上のような持続的成長を実現するために必要な次世代企業経営人材に求められる主要な要件としては以下の項目が考えられる。

- (1) 持続的成長を実現できるリーダー人材の能力（意識と行動）要件を開示する
- (2) 次世代企業経営者人材を大量長期的に育成する
- (3) 複数の後継候補者の最終観察期間を十分（長期業績の計測可能な期間）設定する
- (4) 後継者決定説明の合理性と透明性を意識する
- (5) 企業経営者報酬を生涯年金化（持続成長配当化）する

3. 持続的企業経営を実現するための企業内障害と社会環境要件

また、企業内の障害を認識することでその対応策を考えることは持続的成長の企業環境を実現する上で必要不可欠であろう。これまでの議論にもとづいて取り組むべき主な障害を以下に列挙しておく。

1. ROE（株主資本利益率）至上主義
2. 株主財産、社会的存在、社員協同体の3つの矛盾する会社定義の混在と混乱
3. 会長と社長の並行経営制度
4. 代表取締役の短期任期
5. 継承人材育成と選抜システムの不在
6. 企業経営能力の軽視と誤解
7. マネジメント能力体系の認識不足
8. マネジメント昇格のジレンマ克服
9. 参謀能力とラインマネジメント能力の曖昧な区別
10. 会社の質的成長イメージの欠乏
11. 成果主義への過剰依存
12. 科学的合理性への過信
13. 企業組織運営の透明性欠如による既得権闘争（前例保守）の放任
14. やる気（モチベーション）に対する組織的な不感症
15. 社会経済基盤のリーダーとしての志（ビジョン）の不足

また、同じく、社会環境における企業の持続的成長を支援する必要条件については、政治、経済、教育の分野に関する主要な項目を列挙すれば以下のようになるだろう。

1. 評価優等生大量生産から人材多様化教育へ
2. 知識獲得教育から創造貢献教育へ
3. 従順性から自立性の教育へ
4. 画一性から独自性の教育へ
5. 新たな社会リーダー人材の定義とその育成のための高等教育機関の開設
6. 人口動態と社会構造の変化に対応した産業構造転換
7. 金融業界の事業育成能力の再生
8. 自然との融和に関する省エネ、環境、防災などの分野でのグローバル貢献探求へ
9. 日本社会が未来社会に持続進化させる「ものづくり文化」の本質の理解
10. 東洋文明の伝承者としてのグローバル社会貢献の使命

以上

参考文献

- 池田勇人「均衡財政」(中公文庫) 1999 中央公論新社
 井上久男「メイドインジャパン 驕りの代償」2013 NHK出版
 岩井克人「二十一世紀の資本主義論」(ちくま文芸文庫) 2006 筑摩書房
 大中忠夫「超MBA進化論」2010 ファーストプレス
 P. クルーグマン「経済政策を売り歩く人々」(ちくま文芸文庫) 2009 筑摩書房
 E. ゴールドラット「何が、会社の目的を妨げるのか」2013 ダイアモンド社
 M. サンデル「これから正義の話をしよう」(ハヤカワ文庫) 2009 早川書房
 鈴木喬「社長は少しバカがいい」2013 Wave出版
 J. E. スティグリッツ「世界の99%を貧困にする経済」2012 徳間書店
 孫子「孫子」(世界の名著) 1966 中央公論社
 R. チャラン「リーダーを育てる会社つづき会社」2004 ダイアモンド社
 東洋経済新報社「企業カルテ」2003/2008 東洋経済新報社
 W. ドルフィネ/大中忠夫「戦略リーダーの思考技術」2000 ダイアモンド社
 G. ハメル「いま経営は何をすべきか」2012 ダイアモンド社
 P. ブラベック・レッツマット「博愛のCSRはもういらない」2013 日経BP
 J. ボーグル「米国はどこで道を誤ったか」2005 東洋経済新報社
 J. ウェルチ他「わが経営(上)(下)」2001 日本経済新聞社

- Adler, Paul *Capitalism in Question*, 2012 AOM 2013 Conference Message
 Bell, Daniel *The Cultural Contradictions of Capitalism*, 1978 NY Basic Books
 Boatright, John R. *Ethics and The Conduct of Business*, 2009 NJ Pearson Education
 Bogle, John C. *The Battle for the Soul of Capitalism* 2009 NH Yale Univ. Press
 Brabeck-Letmathe, Peter *Can the World Still Feed Itself?* 2011 (Sept 3) NY WSJ
 Dauphinais W. & Price C. *Straight from the CEO*, 1998 NY Simon & Shuster
 Door, Ronald *Stock market capitalism: Welfare capitalism*, 2000, UK Oxford Univ.
 Friedman, M. *Free to choose*, 1980, San Diego CA, Harcourt
 Friedman, M. *Capitalism and freedom*, 1962, Chicago IL, Univ. of Chicago Press
 Galbraith, J. K. *A Short History of Financial Euphoria*, 1990 NY Penguin Group
 Galbraith, J. K. *The Economics of Innovent Fraud*, 2004 NY Houghton Mifflin
 Hamel, Gary *What Matters Now*, 2012 NY Jossey-Bass

- Immelt, J. R. *Growth as a Process* 2006 MA HBR
- Kurimoto, Hiroshi & Onaka, Tadao *On the Society of 'Harmony-ism'*, 2012 NUCB
- Mintzberg, Henry *Productivity is Killing American Enterprise* 2007 MA HBR
- Nitobe, Inazo *Bushido*, 1906 New York G. P. Putman's Sons
- Onaka, Tadao *Can the MBA Survive?* 2010 UK, Global Focus
- Sandel, Michael *Justice*, 2009 NY Penguin Books
- Sandel, Michael *What Money Can't Buy*, 2012 NY Penguin Group
- Schumpeter, J. A. *Can Capitalism Survive?*, 1978 NY Harper & Row
- Smith, Adam *The Theory of Moral Sentiments*, 2006 NY Dover Edition
- Stiglitz, J. E. *The Price of Inequality*, 2012 NY W. W. Norton & Company