

持続的進化を実践するマネジメント能力考察

A Designing of Sustainability Management Competency

大 中 忠 夫

序章 持続進化経営の時代

1. グローバル経済低迷の根源：企業経営力の停滞と退化
2. 「つくれば売れる」経済理論と時代の終焉
3. 短期業績経営に対抗する持続進化経営の提起
4. アベノミクス：賃金と雇用を拡大できる経営力の再生要求
5. 社会価値を創出する社員協同体：持続進化経営と20世紀の日本型経営の共通点
6. 持続進化経営とは：「学んで思い実行する」人と組織を実現する
7. 進化能力は管理能力の対抗補完能力
8. 人間の進化力とは現状を超える未来イメージ構想力
9. 「科学的合理性」追求により消耗した「社会的人間性」の復興
10. 人を活かす：人的資源組織から人間組織への進化を探求する

第1章 マネジメント能力強化の準備考察

- 考察課題1. マネジメント昇格後に最優先で何をすべきか？
- 考察課題2. 現代のミドルにはどのようなマネジメント能力が必要か？
- 考察課題3. なぜ現代の日本企業でモチベーション能力強化が最優先課題なのか？
- 考察課題4. モチベーションの低迷は企業をどのように自己消耗させているか？
- 考察課題5. モチベーションとは何か？

第2章 持続的進化を実践するマネジメント技術体系

- 考察課題6. 現代の「管理職」はなぜ社員のモチベーションを高められないのか？
- 考察課題7. 部下のモチベーションを高めるために必要なマネジメントの意識と行動は？
- 考察課題8. 持続進化経営を実践するマネジメント技術体系をどのように修得するか？

序章 持続進化経営の時代

1. グローバル経済低迷の根源：企業経営力の停滞と退化

本論は21世紀の企業経営に求められるミドルマネジメントの意識と行動をまとめている。「21世紀は20世紀の揺り戻しの世紀となる（注1）」との看破もあるが、それは21世紀が20世紀の体験を踏まえて「さらに進化した時代となる」という提起でもあるだろう。企業経営もまたその進化を求められている緊急の分野の一つである。

なぜか、それは2013年現在グローバル社会が直面している解決糸口の見えない経済混乱の最大の原因が「企業の持続的成長力の退化」にあるからだ。

しかしそれは欧米社会で指摘されているような企業経営者やマネジメント人材の責任のみによるものではない。大局的には彼らもまた現代グローバル社会の経済混乱の中で翻弄されている一要素でしかない。現代のグローバル社会経済全体の混乱あるいは低迷は、20世紀の高度経済成長を実現した3つの成功要因、

- （1）金融経済による実体経済の成長刺激、
- （2）科学的合理性に基づく管理能力による企業経営、
- （3）大量消費と産出拡大を前提とする経済成長、

の「過剰追求の反動」であり、いわば社会的、歴史的変動の結果でもあるからだ。そしてこの3つの要因への社会的対応も始まっている。

2. 「つくれば売れる」経済理論と時代の終焉

先ずその第一の要因に対しては、2013年現在、米国社会でも（1971年の金兌換停止宣言以降、実体経済の刺激必要量を超える過剰な通貨供給を実施してきた）連邦準備銀行（FRB）が、「金融緩和の縮小」に言及せざるをえない状況となっている。

それは、生産と需要のバランスが20世紀とは逆転し、グローバル社会全体で生産（供給）過剰となった現在では、もはや「つくれば売れる」企業経営が成り立たなくなったことに起因している。その結果、「金融緩和すれば企業は産出を増やし景気が上昇する」という金融経済による実体経済成長の刺激力を想定した経済連関理論も成り立たなくなっている。

それどころか、無節操に金融緩和を続ければ、金融バブルとその破裂の連鎖を出現させ続け、グローバル経済全体を混乱低迷させ続けるのみであることは、中南米、日本、アジア、そして米国と、過去20年以上にわたって繰り返されているバブル崩壊を目の当たりにして、グローバル社会全体が気づき始めている。

3. 短期業績経営に対抗する持続進化経営の提起

そして第二、第三の要因に関しては、特に欧州企業で、株主価値偏重経営から持続進化重視経営、Sustainability、への転換が提唱され、実践されつつある。これは、その初期段階においては自然環境とエネルギー資源の保護を提起していたが、さらにその実現のために必要な新たな企業経営のあり方の議論へと発展しつつある。それは、20世紀後半にグローバル標準となった、科学的合理性に基づいた短期投資効果追求の米国型企业経営が、その本来の意図とは裏腹に、自然環境のみならず企業の持続的成長をも損ない続けていることに対する深刻な反省によるものだ。

4. アベノミクス：賃金と雇用を拡大できる経営力の再生要求

日本社会でも新たな経済成長を主導する政府主導の動き、アベノミクス、が2013年春から始まっている。これは表面的には、金融緩和と財政支援による企業活力の増強支援であるが、その本質は、企業に対する「賃金と雇用の拡大を実現できる経営力の再生要求」にほかならない。政府は実に見事にやるべきことをすべてやっている。歴史的偉業とも呼べるほど網羅的な産業振興策を過去半年間という短期間に打ち出している。後は、すべて企業経営者に託されている。

このように、日本社会でも、低価格と高品質で「つくれば売れる」日本型経営がもはや存在しえない現実を直視して、新たな企業経営、企業経営の進化、が求められている。そして、これがアベノミクスの真骨頂ともいえるだろうが、政府が企業の研究開発に支援の焦点をあてていることが、その進化の方向も示している。実はそれは多くの企業経営関係者、トップから社員までが多かれ少なかれ実感している方向でもある。すなわち、日本企業が21世紀に生き残るためには、「生産効率追求から先進価値創造へと根本的に方向を転換することが必要不可欠である」ということだ。

5. 社会価値を創出する社員協同体：持続進化経営と20世紀の日本型経営の共通点

この、先進価値を創造する企業経営、がまさに欧米社会で勃興しつつある持続進化経営にほかならない。そして、それは80年代に賞賛された日本型経営が一様に追求した「社会に価値を提供し国民所得を創出する社員協同体」の企業理念とも符合する。かつての日本型企业理念が、21世紀にグローバルに再現されつつある。

しかし、現代の日本社会には、かつての日本型経営を誇れる根拠は何もない。

第一の理由は、20世紀終盤から導入したグローバル標準という名の米国型企业経営、企業の利益最大化のための科学的合理性を追求する経営、によって、かつての日本型企业経営を実現した「終身雇用」「年功序列」「企業内組合」の3つの『しくみ』とそれが実現していた「人を大切にし、人の成長力を企業の成長力に活かす」理念に基づく企業経営が、ほとんど消滅しかかっているからだ。

また、80年代に賞賛された日本型経営の生産効率追求の競争力は、先進価値創造には役に立たないばかりか、むしろその効率優先意識が長期的な価値創造を敬遠し、創造力の醸成も阻害する。

そして、以上のような状況にもかかわらず、いまだにほとんどの日本企業は、相変わらず持続成長とは真逆の米国型の短期業績偏重の企業経営、自己消耗連鎖の企業経営、を続けている。

ではこのような状況を一体どこから打開すればよいのか？個々の企業経営者にそれができるのか？あるいはこの状況を打開することが個々の企業経営の役割であるのか？という疑問がわいてくるだろう。しかし、第二の質問については、既に答えは出ている。政府は政治がなすべき企業経営の進化のための支援はすべて実行にとりかかりつつあるからだ。あとは、これに企業経営者が応えることが期待されている。言い換えれば、あとは企業経営者にすべてが委ねられている。

6. 持続進化経営とは：「学んで思い実行する」人と組織を実現する

ではどうすればこの状況が打開できるのか？まずは持続的成長の企業経営力、先進価値を創造する企業経営力を強化し実践することが必要不可欠だろう。その企業経営力は、企業経営責任のある「エグゼクティブ」人材と事業と組織の経営責任を分担する「ミドルマネジメント」人材とで、相互補完的に実践される必要がある。

本論は、そのうちのミドルマネジメントが実践すべき能力について考察、検討している。ただし、マネジメント能力についてできる限り包括的にかつ具体的に考察することをめざしているために、相当な情報量となっている。しかし、これらを通じて提起している先進価値を創造するエグゼクティブとミドルのマネジメント能力の本質は決して複雑な概念などではない。

それは、学ぶ能力、という一語に尽きる。ただしこの「学ぶ」意識と行動は、知識の記憶力とその応用力の強化に偏重した過去半世紀の教育観などの枠を超えた、『学んで思い実行する』意識と行動である。それは、「社会のために何ができるのかを社会変化から学んで発想し実行する」実践力であり、さらにそれを人々が実践できる会社環境を実現する構築力である。

本論では、この「学んで思い実行する」意識と行動の全体を、学習能力という言葉の一般的ニュアンスがもたらす誤解を避けるために、進化能力、と総括している。

7. 進化能力は管理能力の対抗補完能力

そしてまたその進化能力の具体的な技術の体系も決して複雑なものではない。それは、現代社会のグローバル経済混乱を引き起こしている科学的合理性に偏重した管理能力の相反補完能力にはかならないからだ。管理能力をアンチテーゼ（反面教師）として、その社会的人間性の欠如を補完するために必要な意識と行動を考えれば、それらが進化能力の要件となる。

たとえば、管理能力の目的は、自己の権限(権力)と知識・情報に基づいて外部をコントロールする(他者の時間と労力をコントロールする)ことにある。これに対して、進化能力の目的は、外部の知識・情報に基づいて外部に貢献できる新たな自己イメージを形成し実行することにある。この結果、管理能力は文字通り他者の資産(時間と労働)を「獲得」する意欲に基づいているのに対して、進化能力はその逆に他者に「貢献」する意欲に基づいている。

また、管理能力は、人を無機的な「人的資源」と認識するために、科学的合理性追求に専心できる強みをもつ反面、人が構成する組織の持続成長力を摩耗させる弱みをもっている。この点に着目すれば、進化能力は、人を生物的な成長力を有する「人間」と認識することを前提とすることがわかる。

この点について少し付け加えれば、株主価値を増大化する無機的なシステムと定義された企業には一時的な規模拡大や効率向上はあっても、持続的な成長、それも新たな価値を生み出す創造的進化を持続することはできない。それが無機的な要素から構成される組織の宿命だ。この点に着目すれば、企業を持続的に成長させ進化させるためには、生命力をもった有機的な存在である人間とその成長力を企業の成長に活かし企業の成長力に転換する以外にはない。このことは、少し冷静に考えてみればごく当然のことでもある。

8. 人間の進化力とは現状を超える未来イメージ構想力

なぜか。人間の成長力とは、現状を超える新たな未来イメージを描く意識と行動であるからだ。人間の成長力とは、現状から「学んで思い実行する」能力なのである。そしてこれは生命をもつ有機的な存在のみが実践できる能力であり、無機的な存在には期待されない、あるいは無機的な存在とされることで退化する能力であるからだ。

さらに、人を無機的な存在とする企業経営は持続的成長力をもたないばかりか、むしろ機械や部品と同様に人間の組織を消耗させはじめる。その最も顕著な結果が、現代の極めて多くの日本企業において、社員全体の貢献意欲が低下しているどころか、精神健康すら危ぶまれる状況となっていることだ。この事実が、過去20年近くにわたって浸透した米国型経営の科学的合理性追求、人間を無機的な労働資源と想定する経営システム、の人間の組織に対する破壊力を示している。人を人間として尊重し人間の成長力を活かすことをめざした企業組織が、人を人的資源とみなして合理的に処した瞬間に、どのような深刻な損傷を受けるかを、現代日本企業の現場のメンタルヘルス懸念社員比率60%(厚生労働省労働者健康状況調査:平成19年)の殺伐たる風景が、まざまざと示している。

そしてその風景を眺めれば、科学的合理性が欠如しているとの理由で放棄された、かつての日本型経営を実現した3つの『しくみ』が、実は、持続的成長、人間と企業の進化、のために不可欠な、「人を大切にする意識」「人の成長力を活かす意識」を継承するための外堀であったことにも思い至らざるをえない。にもかかわらず、それらの3つの外堀を日本企業は過去20年間にほとんど埋めてしまっている。

9. 「科学的合理性」追求により消耗した「社会的人間性」の復興

しかしこの現実を直視することで、進化能力のさらにもう一つの重要な要素がみえてくる。それは進化能力が、管理能力の「科学的合理性」によって破壊されつつある「社会的人間性」を回復する能力であるということだ。したがって、それは、現代のミドルマネジメントが最優先に強化する必要があると感じている「社員のモチベーションを高める能力」でもある。

このように管理能力と対比することで、進化能力の3つの主要な要素が定義できる。まず、進化能力は、管理能力の「獲得」意欲に対応する「貢献」意欲を前提とする。また、「無機的な人的資源」を想定する管理能力に対して、進化能力は「成長力をもつ人間」を想定する。そして、管理能力が「科学的合理性」に基づいて「株主価値」の最大化を追求するのに対して、進化能力は、「社会的人間性」を追求することで「先進社会価値」を創造する。

本論では、主に以上の管理能力に対する3つの相反要素に基づいて、進化能力がどのような意識と行動を実践するものであるかを考察している。すなわち、マネジメント能力体系を構成する、ビジョン設計、コミュニケーション、コーチング、戦略実行、の4つの能力に関して、管理能力に相反する進化能力の意識と行動はどのようなものである必要があるか、網羅性を意識しつつ主要な要点を考察している。

10. 人を活かす：人的資源組織から人間組織への進化を探求する

本論では8つの考察課題で、この4つのマネジメント能力に関する進化能力を管理能力と対比することでその全体像を設計している。しかしながら、それらに一貫する本質はただ一つ、人を活かす、人のイメージ創造力を活かす、ということに尽きる。

すなわち、これまで企業（株主）利益を最優先するあまり無意識のうちに科学的合理性の適用対象、「人的資源」、と認識していた社員を、共に学び、思い、そして実行する「人間」として認識する。そうすれば、「社会は株主価値を合理的に競争獲得する」場であるという認識を、「先進価値を人間的に創造貢献する」場であるという認識へ転換することができる。その結果、「株主のために利益を最大化する」マネジメントの役割は、「社会的価値を創造することで利益を実現する」役割に転換される。これら3つの意識転換が進化能力を起動する。

注1：日本経済新聞 1999年12月28日 緒方貞子 元国連難民救済高等弁務官、元国際協力機構理事長

第1章 マネジメント能力強化の準備考察

考察課題1. マネジメント昇格後に最優先で何をすべきか？

考察課題2. 現代のミドルにはどのようなマネジメント能力が必要か？

考察課題3. なぜ現代の日本企業でモチベーション能力強化が最優先課題なのか？

考察課題4. モチベーションの低迷は企業をどのように自己消耗させているか？

考察課題5. モチベーションとは何か？

考察課題1. マネジメント昇格後に最優先で何をすべきか？

考察課題1. 解説

結論：マネジメント職務に求められる能力を強化する「意志」をもつ。

概要：マネジメント能力を強化する意志をもつためには、先ず、21世紀の現代社会の企業経営に必要十分なマネジメントの技術体系がまだ社会的に確立されていない事実を知る必要がある。

たとえば、J. C. アベグレンは、著書「日本の経営」（発刊1957年）と「新・日本の経営」（同2004年）で、80年代に賞賛された「日本型経営」を実現したのは、終身雇用、年功序列、企業内組合の3つの『しくみ』であると指摘しているが、この指摘からは、日本型経営がどのようなマネジメント能力によって実現されたのかは見えてこない。あるいは果たしてそのようなマネジメント能力が存在したのかもわからないままになっている。

また、多くの米国企業経営者が保有している MBA 資格（Master of Business Administration：経営管理修士）が証明する「管理能力」は、21世紀初頭の10年間でその短期利益偏重により企業経営に自己消耗サイクルをもたらしていることが広く認識されるに至っている。たとえば、オバマ政権がその再生を最優先の経済課題としている米国製造業は、管理能力の基盤理念である科学的合理性に基づいて、企業の現在価値と経営効率を最大化する経営を繰り返し、米国 GDP（国内総生産）に占める自己産出比率を過去10年間で50%減少させている。

さらにまた、2013年現在、日本の大規模電気機器企業が深刻な経営難に直面している事実が示しているように、1997年以後に、国際標準として米国型企業経営を受け入れ、その結果、株主価値の最大化を追求する科学的合理性の実践能力、管理能力、を実践し始めたことで、ほぼすべての日本企業も多かれ少なかれ米国製造業と同様の自己消耗サイクルを開始している。これらの日米の企業経営の現状は、20世紀の最高の発明品の一つである管理能力がもはや21世紀に必要十分なマネジメント能力ではないことを示している。

以上のように、21世紀社会が求めるマネジメント能力は2013年現在まだ確立されていない。

しかし、以上の現実を直視した上で、20世紀に確立された管理能力にどのような機能が不足しているのか、あるいはどのような欠陥があるのかを、具体的に考えることで、管理能力を補完するためにどのような能力が必要であるかを具体的に議論できる。この管理能力の補完能力、進化能力、については第2章以降で具体的に考察するが、その前に、第1章では、マネジメント能力強化の準備として必要な、いくつかの常識を整理する。

先ず、冒頭に述べたように、現代社会と企業に求められるマネジメント能力の技術体系が存在していない現実をそのまま現実として受け入れることが必要だ。マネジメント能力とか、そ

の技術体系と言われて、具体的な見当が付かないことなどは何ら個人的な落ち度などではなく、それが現代社会の現実であるということだ。

また、「能力」という概念についても、それは「行動頻度」である、すなわち、状況が求める特定の行動を再現できる行動頻度、あるいは、打率、を示す概念にすぎない、という現実的な割り切りも必要だ。意外に多くの人々が、能力とは何か先天的なものではないかという、いわば、あきらめの心境にも似た思いをもちながらマネジメント研修に臨んでいる。先天的なものであれば、マネジメント研修の存在そのものが矛盾する無駄なものだが、それは会社の要求であるから従わざるをえない！とか、そうはいっても何か得るものはあるかもしれない（自分の能力も少しは向上できるだろう）！といった妥協感覚のみが、出席の意志判断をさせていることも少なくないようだ。

しかし、そのような心境や覚悟（の無い）状況では、マネジメント技術体系の体得などはほとんど不可能といってよい。最初からマネジメント能力（の技術体系の）強化の可能性を否定している（諦めている）心境だからだ。しかし、マネジメントの技術体系も、他のすべての技術と同じように、状況が求める行動を再現するために必要な（その打率を高めるために必要な）「意識と行動イメージ」のセットである。むしろマネジメント技術のみが特殊な能力と考えなければならない理由を見つけることの方が難しい。マネジメント能力も他のすべての能力と同じく、行動頻度を高め習慣化する技術にすぎない。ただしその行動頻度モデルは鉄棒の逆上がりやクロールといった一般的なスポーツ技術よりは少し複雑かもしれないが、という事実を納得することが、マネジメント能力強化の初期条件である。

以上が準備できれば、あとは、卓越したプレーヤーとしての能力を封印して、自分を引き返すことのできない状態、背水の陣、に追い込むことで、21世紀が求めるマネジメント技術の全体体系を把握し、その意識と行動を実践することに専念する。その覚悟が、企業経営の新たなフロンティア、人を活かし企業を進化させる、持続成長経営を実践し続けるエネルギー源となる。

目次：

1. 「マネジメント能力の技術体系が社会的に確立されていない」現実を知る
2. 「マネジメント能力強化が待ったなしで必要な理由」を納得する
3. 自己のプレーヤーとしての業務担当能力を封印する
4. プレーイングマネジャーの壁を超える
5. 能力強化が可能であることを常識的に納得する
6. 状況に応じて必要な意識と行動の「再現頻度」を高める

1. 「マネジメント能力の技術体系が社会的に確立されていない」現実を知る

マネジメント能力とは一体何か？またその技術体系となれば、考えるだけでも気が遠くなりそうになるかもしれない。しかし、その最大の原因は必ずしも個々人にあるのではなく、日本

社会全般的にマネジメント能力の技術体系が確立されていないことにある。

その大きな原因の一つに、20世紀後半の日本企業では、社員の高い教育レベル（注2）（注3）と自社に対する忠誠心のおかげで、本格的なマネジメント能力が必要とされなかったことがある。

注2：OECD（経済協力開発機構）によって2000年と2013年に実施された国際成人力調査（PIAAC）の3分野のうち読解力と数的思考力の2分野で日本はNo. 1と評価されている。（出典：「新・日本の経営」J. C. アベグレン 日本経済新聞出版社、日本経済新聞2013年10月9日朝刊他）この原因としては、日本社会の初等中等教育の読み書き計算教育の充実や企業における継続的な社員教育が指摘されている。

注3：欧米経営大学院の共通入学試験であるGMATの出題問題の50%を占めるQuantitative Analysis（数量分析力）は日本の中学生までの数学知識で回答できる。

したがって、実践されているマネジメント行動も属人的、偶発的で、再現性や共有性の低いものとなっている。またマネジメント人材育成についても社会的に標準化された体系などではなく、企業毎にそれぞれ折々の話題を取り入れた研修プログラムを試みている。当然、マネジメント能力に関する議論も、一面的であったり断片的であったり、あるいは哲学的であったり歴史ドラマ的であったりという状況が一般的だ。その結果、実に多彩で種類豊富なマネジメント能力情報が世にあふれ、出版業界にとっては一時代を画するまでもなったかもしれないが、肝心の社内標準として持続的に強化するマネジメント技術体系は、現在に至るまでほとんどの企業で確立されていない。

2. 「マネジメント能力強化が待ったなしで必要な理由」を納得する

（1）グローバル標準の自己消耗サイクル経営を始めつつある日本企業

しかしながら、1990年代初頭のバブル崩壊による30年間にもおよぶ日本社会の高度成長期の終焉、それに続く1997年の外資導入自由化によるグローバル標準経営（その実体は米国型株主価値偏重経営）の到来、により日本の企業経営風景は一変した。大中規模のほとんどの日本企業は、グローバル標準という名の米国型経営に組み込まれ翻弄され、80年代に「Japan As No. 1」と称賛された（注4）日本型経営の卓越性の原動力であった社員の企業忠誠心まで損ないつつ、彷徨、徘徊しはじめている。

注4：「Japan As No. 1」はEzra F. Vogel（1937-）1967-2000ハーバード大教授の著書

しかし一方で、その本元の米国社会でも、株主重視の大義名分を掲げた米国型経営を実践する企業群が、その特性である短期業績偏重の当然の帰結として自己消耗サイクルを開始し、実体経済が縮小し続けている。たとえば、オバマ政権がその再生を最優先課題としている製造業のGDP（国内総生産）に占める比率は、過去10年間の米国商務省統計で50%減少している。

また、2008年のリーマンショックは、FRB（連邦準備制度理事会）が30年以上にわたり実体経済成長率（＝実質GDP伸長率）を超えて継続的に供給した過剰な金融資金が、80年代末から順に中南米、日本、東アジアの一連のバブルとその破裂を起こした後、米国内部で金融取引バブルを膨らませて破裂した事象である。しかしそれは同時に、膨張し続ける金融経済とは正反対に、あるいはその金融緩和の大義名文である景気上昇や雇用創出とは裏腹に、金融業界以外の企業群、すなわち実体経済、が自己消耗し続けている事実をも示している。

にもかかわらず日本企業の多くは、依然として律義にそして着実にその米国型の自己消耗経営の後追いを続けている。これが2013年現在の日本企業経営の風景だ。皮肉な言い方をすれば、マネジメント能力の未成熟状態にあった90年代の日本社会に初めて導入されたマネジメント能力体系、すなわち米国企業の短期業績を追求する管理能力体系が、企業の自己消耗サイクルを促す技術体系であったことが今日の日本企業経営の不幸の始まりともいえる。

しかも不幸はそれにとどまらない。充分な吟味なく米国型経営標準を受入れた結果、日本型組織は、米国型の科学的合理性に基づく限界のない投資効率追求と個人主義文化に根差した成果主義報酬の二つにより、日本企業の本質であった、人を（「人的資源（Human Resource）」などではなく）「人間（Human Being）」として尊重する経営、その結果生まれる社員間の協力・協働の「絆」、自社に対する「忠誠心」、そしてそれらの結果である「学習と成長の意欲」を、一挙に失いつつある。

その最も深刻な事象が企業経営の屋台骨であるミドルマネジメントの疲弊だ。「社員協同体」であった日本企業に、1997年の外資導入自由化と同時に、企業は「株主財産」であるとする新たな企業定義が流入した。以来、社員協同体と株主財産の相反矛盾する二つの企業定義の混在状態が20年近く続く間に、その矛盾がもたらす歪が集中したミドルマネジメントが疲労困憊している。

ミドルは、株主価値重視の経営層からは、今期の売上と利益の確保を最優先とされ、一方で、社員協同体感覚の部下達からは、長期的な視点での人材育成を求められる。また株主重視経営では、費用対効果の最大化を実現する「合理性」を求められるが、部下からはやる気を高める「人間性」にあふれたモチベーターを期待される。などの矛盾の狭間の存在となっている。そして、その矛盾を打開するマネジメント技術体系は、自社の内にも外にも見当たらない。

そのようないわば針のむしろ状態が20年近く継続した結果、ミドル人材層が深刻に疲弊し始めている。それは図1.の厚生労働省の平成9-19年の健康状況調査結果で、ミドルの該当年齢である30-40歳代社員が、他のどの社員年齢層よりも高い60%超の比率で、「仕事や職業生活に関する強い不安、悩み、ストレスがある」と回答していることにも現れている。また、図2.日本生産性本部の2012年度の心の病の増減傾向調査では調査対象企業の90%近くが心の病が増加傾向か横ばい状態と回答している。ミドルは疲弊し続けているのである。

図1. 厚生労働省 労働者健康状況調査 平成9年-19年

「仕事や職業生活に関する強い不安、悩み、ストレスがある」と回答した就業者比率

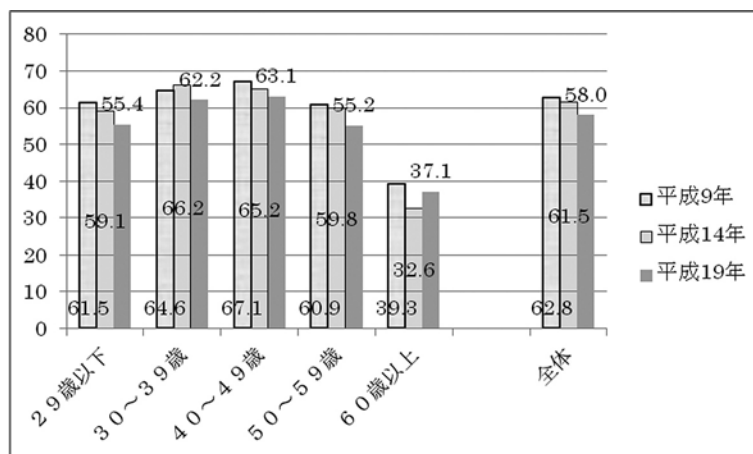
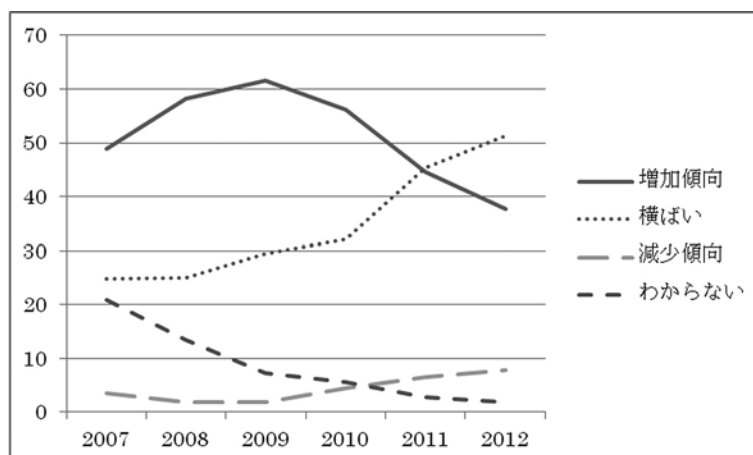


図2. 心の病の増減傾向／日本生産性本部 メンタル・ヘルス研究所 2012年度調査



このように、企業の屋台骨であるミドルマネジメントまでが消耗しつつある状態にもかかわらず、企業経営は短期業績指標を実現することにほとんどのエネルギーを費やしながら、混乱と焦燥、そして自己消耗の悪循環を続けている。しかし、四半期決算の枷の中では、なぜそのような循環にはまってしまっているのかの因果関係を企業内で冷静に分析する余裕すらもない。その結果、ほとんどの大中規模日本企業は、ウォールストリート型優等生の責任感に基づいて、今期の利益確保をすべてに優先させる米国型経営の自己消耗サイクル経営を律義に着実に実践し続けている。

そして、このような現実がいつまでも認識できないままで、解消もできない最大の原因は、マネジメント能力とその影響力に対する認識不足、あるいは無関心にある。しかし、そのままでは、いつまでも何をどうすればよいのかがわからない状態が続くばかりだ。

また、それがマネジメント個々人の怠慢や何らかの努力不足が原因であるのであれば対応策もあるだろう。しかし、冒頭に述べたように、高度成長期の30年間を通じて、日本企業にはマネジメント能力など不要であった結果、マネジメント能力とは何か、いまどのような技術体系が必要なのかについて、いわば手探り状態といってよく、社会的にも、企業内でも、マネジメント能力の技術体系の標準モデルなどはもちろん確立されていない。その結果、ほとんどの企業では、何から手をつけるべきか確信の無いままに、取りあえず思いつくことを試み続けている。90年代中盤から日本企業で急速に増加したマネジメント研修とその多様なプログラムやテーマの出現はその結果でもある。

そのようにして日本企業は、特に2000年以降、自社の長期的な存続を危ぶまざるをえない現実を目の当たりにしながらも、それは一企業などでは対応できない景気や経済の「波」の所為であるとして、その状況にマネジメントとして取り組むことを後回しにしてきた。そうするとあとは、ひたすら20世紀末期に流入した「企業は株主の財産である」という米国型企業経営を実践する日常オペレーションに専心没頭するしかない。しかしそれは3カ月毎に業績報告を課せられた毎日であるから極めて忙しい。

そのような日常サイクルでは、21世紀における企業はどういう存在であるべきか！ 企業経営はどうあるべきか！ それを実現するマネジメント能力とはどうあるべきか！ という一連の本質的な命題を立ち止まってじっくり考える余裕などもなくなる。まさに着実に進行する自己消耗サイクルにはまっている。しかしながら、そのサイクルは思いのほか緩やかな長周期波動でもあるために、マネジメント人材としては、そのサイクルを自ら立ち上がって停止する覚悟がなかなか固まらない。その間に毎日の時間のみが忙しく経過している。

（2）欧州からの曙光

一方で、特に欧州社会では、2005年頃から米国型資本主義経済システムに対する疑問や反感がたかまり、株主偏重経営に対するアンチテーゼともいえるべき新たな企業経営モデルが提唱されている。それがユニリーバCEOのポール・ポールマンなどによって提唱され、実践されている「持続的進化（Sustainability）」経営だ。これは「社会貢献」を最高使命とすることで自社の長期的な成長を可能にし、同時に、株主偏重型経営の自己消耗サイクルからも脱出することをめざしている。

また2010年前後からは米国社会でも、これまで株主価値重視経営のオピニオンリーダーであったマイケル・ポーターが、株主のみでなく社会や社員を含めた利害関係者すべてに企業価値配分すべきとする新たな企業経営モデル CSV（Creating Shared Value：社会的な共有価値の創造）を提唱し始めている。

そして、この持続進化経営の「企業は社会に貢献する存在」の企業理念と、CSVの「社員も株主と同等の利害関係者である」とする経営理念を併せると、「企業は社会に貢献する価値を創りだす社員協同体である」とした80年代の日本型経営の企業理念と符合する。

米国型株主価値経営がグローバル社会で共有され実践された結果、その本質的な自己消耗の副作用が表面化した。そこで欧州においては、米国型経営の補完的、対極的な経営モデルが追求され、その結果、まわりまわってかつての日本型経営とその理念が、持続進化経営という新たな名称で再生されている。

すなわち、持続進化経営は、20世紀の日本型企业経営と同一の遺伝子、企業理念、をもついわばクローンともいえる企業経営モデルでもある。見方を変えれば、90年代初頭のバブル崩壊以降、歴史上の一時的存在とされている日本型経営が、「企業は社員を人間として尊重する社員協同体であり、社会的な価値を創出することを最高使命とした存在である」とする基本理念において、既に半世紀以上前に、持続進化経営の本質を実現している。

一方、現代の日本企業の多くは、過去20年近くにおよぶ米国型経営の洗礼による混乱と損傷を受けながらも、この期間に浸透した科学的合理性とそれが要求する経営の透明化が実現できている。それにより、かつての日本型経営の暗部であった、意志決定の恣意性、情実の横行、責任所在の不透明性、経営失敗の隠ぺい、などの膿を放出する体制も整いつつある。

したがって、現代の日本企業が、「企業は社会に貢献する社員の共同体」とするかつての日本型経営の基本理念を再び思い起こし、かつ過去20年間に米国型経営から体得した科学的合理性の経営理念と共に装備することで、新たな日本型の持続進化経営モデルが実現する。それはかつての日本型経営の進化した再生モデルでもある。そしてさらにこの点から、21世紀の持続進化経営の本質が改めて明確になる。すなわち、持続進化経営とは、「人間を人間として尊重し、人間の企業に対する忠誠心と社会に対する貢献意欲を高めることで、人間の成長力を企業経営に組み込むことができている経営」なのである。

(3) 科学的合理性と人間的創造性を両立させるマネジメント技術体系を追求する

以上の、高度成長期から2013年現在までの、日本企業経営の変遷を眺めれば、いままさに日本企業がマネジメント技術体系を真剣に確立すべき絶好の時期、そしてこれ以上それを遅らせることも許されない限界の時期に直面していることも、納得できるのではないだろうか。

そして、そのマネジメント能力体系は、米国型の科学的合理性に基づいた管理能力と、その致命的な問題点である短期業績偏重の自己消耗サイクル、を補完する持続的進化の新たなマネジメント能力体系とを、両立統合したもの。そして、それは欧米型の科学的合理性をも装備した新たな日本型経営の進化した技術体系にほかならない。

3. 自己のプレーヤーとしての業務担当能力を封印する

それではミドルマネジメントとして、具体的に何から始めるのか？ 先ずは、マネジメント昇格時まで強化育成した業務担当能力を「封印する」。業務担当能力とは、要約すれば、自己完結の問題解決力、すなわち自己完結的に遂行できる課題設定力と解決交渉力である。

昨今では人員効率化の影響で担当者とマネジメントを兼任するプレーイングマネジャー事例も非常に多くなっている。また一般的に、自立意識に基づく自己完結的な行動能力はマネジャーへの昇格要件の一つともなっていることから、マネジメント昇格後も、つつい自立意識が未熟な部下にやらせるよりも、自分自身で手取り早く問題解決してしまおうということが起こりがちだ。しかし、これがマネジメント能力を強化する上では、最初の大きな障害となる。(注5)とはいえ、自らの習得能力を封印することは頭でわかっているにもかかわらず超えられない壁だ。

注5：「やって見せ、やらせて見せ」ということがよく一言で語られるが、この「やって見せ」と「やらせて見せ」との間には「非常に大きな隔たり」がある。この事実認識が一般には薄いようだ。とはいえ、やって見せれば部下はやる(期待通りに行動する)などということがもはや期待できないことは、高度成長期終焉後20年を経た現代成熟社会の会社組織では自明でもある。

4. プレーイングマネジャーの壁を超える

プレーイングマネジャーの壁を超えることは、マネジメント能力の本格的強化にも、専任マネジメントに成長するためにも、必要不可欠だ。

日本型のプレーイングマネジャー(注6)には、自ら担当実務を实践、熟知しているために現場が十分に理解できているという組織経営者としてのプラス面がある。しかしプレーイングマネジャー感覚でいる限り、いつまでも、担当者能力とマネジメント能力とが相反する事実、自ら「自立的に行動する能力」と、部下を「自立的に行動させる能力」、の根本的な違い、が納得できないために、いつまでも専任マネジメントへ軸足が変更できない。これがプレーイングマネジャーのマイナス面だ。

注6：米国型の株主財産(Investors' Property)の会社定義では、マネジメント人材は株主の経営委託代理人(Agent)であり文字通り人格をもつが、社員は人的資源(Human Resource 以前は Labor)と呼称されるように Human Being ではない。したがって米国企業では、マネジャーが人格と人的資源とを兼任するプレーイングマネジャーは矛盾した存在とみなされ、一般的ではない。

しかし、このプレーイングマネジャーの壁、なぜプレーヤーとしての行動を封印できないのか、を自問し続ければ、他者を動かすよりも自分で動いた方がはるかに簡単だから！というつぶやきにいきつく。これはまさに、マネジメント能力の本質は「部下を自立的に行動させる！」ことであることをより納得させてくれる。マネジメント能力とは、部下を「自立的に」「行動させる」という根本的に矛盾している二つの事象を実現する能力である。この本質が認識できればプレーイングマネジャーの壁が見えてくる。あとは、マネジメント能力とはどういう能力か？という疑問を克服するのみだ。

5. 能力強化が可能であることを常識的に納得する

初任管理職やプレーイングマネジャーが、なかなか専任マネジメントに軸足を移せないもう一つの原因に、マネジメント技術体系が確信できていないことがある。「自ら実践する」とことと「部下に実践を任せる」とこととの「隔たり」を超えて専任マネジメントに徹しようと思っても、新たに専念するマネジメント能力の全体像がよくわからない状態では、その深い溝を超える気にはなかなかない。

しかし、さらにそれ以前にもう一つ取り組むべきことがある。「能力を強化する」とはどういうことかを本音で納得することだ。マネジメント職務に昇格しながらも、さらには、昇格研修に参加しながらも、マネジメント能力を強化することなど本当に可能だろうか？と感じている方は少なくない。これは、能力を「強化する」とはどういうことか、具体的に納得できていないことが原因となっている。

6. 状況に応じて必要な意識と行動の「再現頻度」を高める

それでは、どうすればマネジメント能力が強化できることを納得できるか？ 先ず、「能力強化とは、求められる行動の『頻度』を高めること！」であるという事実を納得することだ。これは、スポーツや特定技術の能力強化を思い出せば納得できるだろう。鉄棒、サッカー、水泳であれ、コンピュータプログラミング、営業、生産、研究技術であれ、直面する状況に応じて必要な意識と行動の実践頻度を高める、あるいは、状況に応じた適切な意識と行動を選択できる再現確率を高めることで、能力が高まった、あるいは高い能力を保有している、と認識されている。

したがってマネジメント研修（トレーニング）とは、マネジメント能力の全体像を把握し、それを状況に応じて的確に再現するために必要な「意識と行動」を整理する演習にほかならない。マネジメント研修も、スポーツなどの能力強化トレーニングと同様に、必要な意識と行動の再現頻度や打率を高めるイメージトレーニングなのである。

それでは、次の準備考察として、現代のミドルマネジメントはどのような能力を最優先で強化したいと考えているのか。それらはなぜ不足していると考えられているのか？あるいは、なぜ強化が必要と考えられているのか？を観察してみよう。その観察から、現代社会に求められるマネジメント能力の本質は何か？それを実践する技術体系はどのようなものか？についても考察できる。

考察課題 2. 現代のミドルにはどのようなマネジメント能力が必要か？

考察課題 2. 解説

結論：社員や組織全体のやる気（モチベーション）を高める能力

概要：現代のミドルマネジメント研修の事前課題で、最優先で強化したい能力はどのような能力かを整理してくるよう求めると、かなり多様な項目が報告されるかと思われるかもしれないが、それらはほぼどの企業でも共通に、コミュニケーション、コーチング（人材育成）、部下のやる気向上（モチベーション力）、創造的なアイデア、経営ビジョン設計、リーダーシップ、戦略実行、問題解決の8項目に集約される。

ただし戦略実行や問題解決をあげる人材は相対的にそれほど多くない。特にマネジメント「昇格者」研修ではかなり少ない。それは通常、戦略実行や問題解決の能力が実践できていることがマネジメント昇格要件となっており、それらに卓越した人材がマネジメントに昇格しているからだ。

そう考えれば、コミュニケーションを含む他の6項目についても、ミドルマネジメント昇格者レベルであれば、既に日常的にこれらの能力を実践しているはずだ。すなわち、部下とは、個人差はあるにしても、許容できる正確さの範囲で意味のある会話ができていであろうし、適切な指導やアドバイスもできている。また、目標管理制度のもとで、あるいはそのような制度がない状況でも、上位の方針に基づいて、自己組織の年間予算計画や2-3年程度の中期経営計画などは自立的に策定できている。リーダーシップについても、率先垂範や命令発信、問題点の指摘や解決策の教示、などであれば昇格者の大部分はそれを充分に実践している。

にもかかわらず、なぜミドルはこれらの項目を最優先強化項目として提起しているのか？それを推測するには、これらとは別に、モチベーションを高める能力、が最優先で強化を要する能力として提起されていることがヒントにもなっている。ミドルは、「人々のやる気（モチベーション）を高めることができる」コミュニケーション、コーチング（人材育成）、ビジョン設計や創造的発想、の能力が不足していると感じているのだ。彼らが既に実践しているコミュニケーション、コーチング、ビジョン設計、戦略実行では、部下のモチベーションを高めることができているので、それが実現できるコミュニケーション、コーチング、ビジョン設計、戦略実行の能力が必要と考えている。

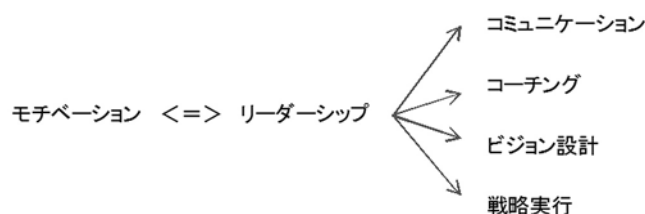
目次：

1. 現代ミドルはどのようなマネジメント能力強化を意識しているか？
2. 最優先課題はモチベーションを高める能力
3. 「リーダーシップ」とは人々の貢献モチベーション（貢献意欲）を高める意識と行動

1. 現代ミドルはどのようなマネジメント能力強化を意識しているか？

ミドルマネジメント研修の事前課題として、ミドルが「最優先で強化したい能力を3項目挙げる」ように要求すると（注7）、研修室の複数のホワイトボードを埋め尽くすほど多様な具体項目が提示される。しかしそれらは例外なく、モチベーション、コミュニケーション、リーダーシップ、コーチング（人材育成）、ビジョン設計、戦略実行の6項目の能力に集約される。そして、これらの6項目が最重要な強化課題であるという認識は、現代日本社会のどの企業でもほぼ例外なく共通となっている。これらの6項目はしかしながら別個の能力ではなく、図3. の因果関係にある。

図3. ミドルマネジメントの最優先の能力強化課題項目



注7：これは、95年以来、著者が実施した年間平均100日以上の中ドルマネジメント能力強化研修の2013年現在までの集計。延べ約2000日、約1000件、正味20,000人以上が参加している企業研修のすべてに共通な事前課題の総括傾向。2013年現在でも、例外なくこの6つの Keyword に集約されている。

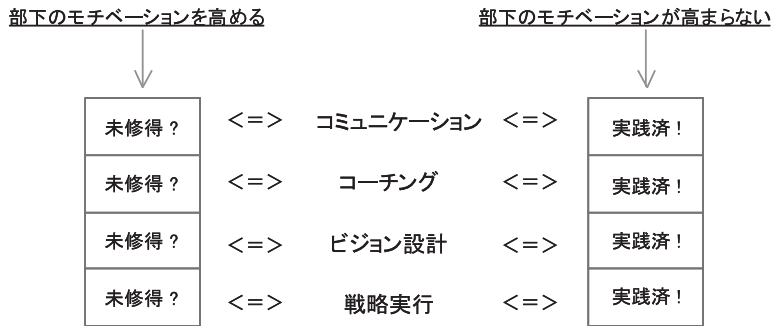
2. 最優先課題はモチベーションを高める能力

図3. に示すように、直近10年以上にわたりミドルマネジメントは、モチベーション能力、「やる気」を高める能力、を最優先で強化したいと考えている。また、モチベーションと同時に、コミュニケーション、部下育成、ビジョン設計、戦略の実行の4項目があり、いずれにも、部下のやる気を高めることのできる、という付帯条件がついている。

すなわち、ミドルマネジメントは、モチベーション、やる気、を高めることのできる、コミュニケーション（組織目標に貢献するやる気を引き出す）、コーチング（自己成長のやる気を高める）、ビジョン設計（やる気を起こす挑戦目標と戦略を設定する）、戦略実行（やる気をもって任務を遂行させる）の4つ行動群を強化しようとしている。

これは、図4. に示すように、マネジメントの4つの主要能力、コミュニケーション、コーチング、ビジョン設計、戦略実行に関して、既に習慣的に実践している意識と行動のパターンと未だに実践できていない意識と行動のパターンの2種類があるのではないかという提起だ。ミドルは、既に習慣化して実践している意識と行動パターンでは部下のモチベーション（意欲）が一向に高まらないために、部下のモチベーションを高めることのできる、未だ実践していない意識と行動のパターンを模索し強化したいと考えている。

図4. ミドルが強化したいと考える部下のモチベーションを高めるマネジメント能力



3. 「リーダーシップ」とは人々の貢献モチベーション（貢献意欲）を高める意識と行動

それでは、図3. に示されているキーワード「リーダーシップ」はどう考えればよいだろうか。マネジメント研修出席者への上司部下からのメッセージの内、特に部下からの期待メッセージには「今回の研修で大いにリーダーシップを強化してきてください」のように表現されることが多い。この意味を参加者に問うと、「リーダーシップ」の期待とは、結局は、部下のモチベーションを高める存在となって欲しいことであろうということにほぼおちつく。すなわち、部下が上司に強化してほしいと期待するリーダーシップ能力も、部下のモチベーション、やる気、を高める能力、の意味に集約される。

リーダーシップ能力については人間の数千年の歴史においても常に人々の願望的でもありその葛藤の課題でもあったが、21世紀の現代社会においては、その本質は、「社会や集団の目的実現のために貢献したいという人々の意欲、モチベーション、を高める意識と行動」であるという認識が高まりつつある。それは、21世紀初頭の現実から、現代人が学んだ結論でもある。現代グローバル社会全体では、社会や企業に「貢献するモチベーション」が減少の一途をたどり、その逆の個人の現在価値を「獲得するモチベーション」が支配的になってしまっている。そしてその結果、際限なく貪欲さを追究する企業経営リーダー達により実体経済（企業）は自己消耗を続け、グローバルな経済混乱と社会格差も拡大し続けている。この現実が、リーダーシップとは人々の貢献意欲を高めることであることを人々に納得させつつある。

このように現代社会は、モチベーションには少なくとも二つの大きな区分があることにも気づき始めている。自己の獲得意欲を追求するモチベーションと集団や社会あるいはその未来に貢献するモチベーションだ。そして自己の獲得意欲を追求するモチベーションに社会全体が没頭しようとしても、そのモチベーションを満足できるのは社会のほんの一握りであることも明らかにしつつある。さらに、それにとどまらず、その一握りの人々のみしか獲得モチベーションの満足状態にはない状況が社会全体の不安定化と混乱を増大化させつつある。それが現代グローバル社会の経済混乱と社会格差の拡大、成熟社会企業のイノベーション能力の欠乏と失業率の増大をもたらしめている。（注8）もっとも獲得欲求の限界のないエスカレート特性（貪欲性）はそれらの一握りの人々ですら満足状態に安住させないようだ。そうすると結局誰もこ

れに満足することはできていないことにもなる。

注 8 : 「世界の99%を不幸にする経済」 徳間書店 ジョセフ E. スティグリッツ

したがって、現代企業においてマネジメント人材に期待されている「リーダーシップ」も、単に人々の獲得意欲を率先実現する能力ではなく、人間としてあるいは企業として未来に貢献する意欲を探究増幅する能力であることが徐々に納得されつつある。現代社会や企業の人々は、自分はいま何を得られるかよりも、自分はどのような社会的意義のある生き方ができるかに、より大きな意義を感じ始めているということかもしれない。

そして、社会的な価値の交換の場であるビジネス社会では、社会的に価値のある生き方ができれば、その価値交換の対価として相応の獲得価値も手に入る因果関係にも人々は気づき学び始めているようだ。幸か不幸か、その逆に、社会的意義を無視して獲得のみに走っても最終的に得られるものは何もない体験から学んでいることが多いようではあるが。

考察課題3. なぜ現代の日本企業でモチベーション能力強化が最優先なのか？

考察課題3. 解説

結論：社員のモチベーションの低迷がさらにメンタルヘルスの悪化にまで進行し、ミドル自身のモチベーションの維持すらも危ぶまれる状況となっている。にもかかわらず高度成長期以後も日本企業ではモチベーションを意識する必要がなかったために人々のモチベーションを高める能力も標準的には育っていない。

概要：社員のモチベーション低下の最大の原因は、社員を人として尊重する社員協同体であった日本企業に、2000年前後から会社は株主の財産であり社員はその（人的）資源であるとする米国型経営が新たにグローバル標準として急速に浸透してきていること。

その結果、株主価値の象徴である利益の追求を最優先とする経営を遂行するうちにマネジメント自身は必ずしも意識していなくとも、社員を株主の利益実現の「手段」としてしまっている。かつての日本型経営は、社員を「人間」として尊重しその成長力を活かすことで結果的に業績(利益)を実現してきた。明らかに社員と株主の優先順位、会社経営の主体、が入れ替わっている。

また以上のような利益業績に没頭する企業と企業経営に対しては、社員の誇りや忠誠心が縮小、消滅しつつある。さらに会社が、社員の人間性や成長力が活かせない、社員を無機質な機械的存在とみなしかねない状況が続いている。これらが社員の仕事や会社に対する生き甲斐、やる気をそぎ続けている。

目次：

1. なぜ現代日本企業のミドルはモチベーション能力強化が最優先と感じているか？
2. なぜ社員のモチベーションが低迷し続けるのか？

1. なぜ現代日本企業のミドルはモチベーション能力強化が最優先と感じているか？

では、なぜ現代企業でモチベーション能力が最優先となっているのだろうか？その直接的な理由は、本章冒頭の図1. 図2. の厚生労働省と日本生産性本部の調査データが示す、現代企業の社員のメンタルヘルスの深刻な悪化によるものだろう。現代のほぼすべてのミドルマネジャーはこの調査データが示す実情を企業の現場で体感している。「モチベーションの低迷」という表現はもはや正確ではない。負のモチベーション、すなわち、メンタルヘルスの損傷、が企業組織構成員の60%におよんでいる。そしてミドル自身すらもその例外ではなくなりつつある。ミドルは、自身のモチベーションすらも揺らぎつつあると感じている。

2. なぜ社員のモチベーションが低迷し続けているのか？

それではなぜこのような状態が起こっているのか？それは、必ずしも現在の経営者やミドルの個人的な責任ではない。二つの社会的現象、20世紀中盤の高度成長の社会的陶酔がもたらしたモチベーション能力の退化、とその社会的な陶酔そのものの消滅、に起因している。

原因（1）高度成長期の未来期待と社会的熱狂の消滅

まずは、1960年代から90年代初頭までの日本社会の高度経済成長が終息して20年以上が経過し、当時の社会全体に充満していた未来への期待と熱気がほぼ完全に消滅したことがあげられる。高度成長期という人や組織のモチベーションが社会的に最高潮に達していた時代、モチベーションの不足などということを感じする必要がなかった時代が、30年近く続いて突然消滅してしまったという歴史的事実が一つの原因である。社会的に熱気、やる気が消滅している。

しかし、なくなったものを悔やんでも仕方がない。新たにつくりだせばすむはなしだ。にもかかわらず、日本社会は、新たな社会的熱気をつくりだすことに四半世紀を経た現在でも成功していない。(注9)それでは、せめて、個々の企業や組織毎に、やる気、を高めるしかないが、それがうまくいっていないことは、メンタルヘルス悪化の現状が示している。その最大の原因は、次に述べるように、モチベーションを高める能力が社会的に退化してしまっていることにある。

注9：2013年9月8日にIOC（国際オリンピック委員会）が決定した東京オリンピック招致は日本社会と日本経済に大きな活気をもたらすことが期待できる。しかし、果たしてそれを一過性に終わらないようにできるのか？あるいは、東京オリンピックでどこまで日本経済が成長できるのかについては依然として疑問がのこる。それは2013年秋現在も継続している金融緩和による景気浮揚の試みに対する疑問と同じだ。果たして経済は、20世紀の経済学が指摘するように、人々の未来に対する楽観のみで活性化するのか。人々の楽観が消費を促しその結果企業業績はよくなるという因果関係の説明には、企業経営力、に対する認識がかけている。企業経営力があたかも自然の賜物のように考えられているとすれば、そこに日本経済と企業経営の最大の誤算がある。

原因（2）モチベーション能力の退化

高度成長期の30年間には、マネジメント人材、一般的共通に「管理職」と呼称されていた人々は部下のモチベーション、すなわち、やる気、が深刻に不足しているなどという状況には遭遇していない。その結果、モチベーションを高める能力は鍛えられることもなく、自然に退潮してしまった。社会的な熱狂があれば、企業組織の中でそれ以上に熱気などあおる必要などなかった。むしろそれらを感情抜きで冷静に交通整理する「管理」能力を適宜発揮しておけばよかった。しかも、教育レベルと忠誠心の高い社員たちが自らを律して仕事をしていた社会では、その管理能力すらも深刻に必要とはされていなかった。

この結果、モチベーションを高める能力が風化し退化したままとなっている。これは、2013年の段階で、マネジメントトレーニングへの最大の期待が、モチベーションを高める能力であ

る事実でも確認できる。しかし、それならばその現実を認識して、モチベーション能力を強化し始めればよいが、それがどうも本格的にはできていない。

原因（３）モチベーションに対する無関心さの継続

人々や組織のモチベーションを高めることの重要性やその欠落の深刻さに対する無頓着さもその原因のひとつだ。「そもそも人や組織のやる気を高めることなどにわざわざ配慮、努力する必要があるのか？」といった高度成長期の常識感覚が未だに支配的でもある。この意識が、高度成長期が終焉して20年以上経過した現在でも、根強く残っており、それがモチベーション能力強化への取り組みを妨げている。そしてモチベーション能力がいつまでも未発達であることがさらにモチベーションに対する無頓着さや無力さをいつまでも継続させる悪循環も生じている。

なぜこのような状況になってしまっているのか？人間とその集団組織の最も基本的な特性であるが、人々の意識、とくに成功意識、は外部変化に敏感に反応するものではないからだ。30年にわたる高度成長期が90年初頭のバブル破裂により終焉して20年経過したにもかかわらず、企業を構成する人々の意識は根本的には入れ替わっていない。特に80年代の高度成長の最盛期に経済繁栄という成功経験をした2013年時点で40代前半以上の年齢層の人々の意識には、マネジメントに社員のやる気を高める責任があるという感覚は希薄だ。また、その認識が強まったところで、では現実はどうすればよいのか、当然ながら、その能力や経験に心あたりなどない。

また、それではその世代以降の若年層はどうかといえば、例えば30代中盤世代は、バブル崩壊から10年以上を経て、日本経済がむしろ停滞を始めた時代からビジネス社会に参加しているわけだが、彼らの先輩世代の意識や行動の習慣に影響を受けて、これまた同じような感覚、思考のままでモチベーションに無頓着な状態をつづけている。企業組織とはそのような鬱々としたものだ、あるいは、鬱々などという感覚すらもなく、企業組織とはそんなものかと思いついていてもよいかもしれない。

原因（４）社員協同体から株主資産へ：企業体質転換による社員の誇りと忠誠心の減退

以上の状況に、1997年の外資導入自由化（注10）により浸透した米国型企業経営がさらに油を注いでいる。米国資本の日本社会への投資障壁が実質的に撤廃されたことで、日本企業にも、米国における投資家と企業との関係、企業は投資家の財産（Investors' Property）であるという新たな定義、が浸潤した。

注10：1996年11月の第二次橋本内閣の金融制度改革。2001年に東京をニューヨーク、ロンドンと並ぶ3大金融センターとすることをめざした、外為規制の緩和、銀行・証券・生損保の参入自由化、金融商品規制の緩和、国際会計制度導入、など。

その結果、1997年以前の、「社員は家族」、「企業は国民所得を創造する経済単位＝社員に給料を払うことが存在意義」といった「企業＝社員協同体（Cooperatives）あるいは社会的存在（Social Institution）」の感覚に、新たにグローバル標準として、「社員＝投資家財産増殖のため

の人的資源「企業＝投資家の財産（Investors' property）」、のまったく異質な感覚が付け加えられている。自分達の共同体、あるいは、社会に貢献する存在と思っていた会社が、いつの間にか、投資家の所有物となり、それまでの主体であった社員はその資源と位置付けられてしまっている。

この大きな変化については、しかしながら、それほど深刻に認識されることがなかった。むしろ、株主価値重視経営のもたらした、企業経営の透明性や合理性の著しい改善が人々の目を引き付けたからだ。その典型的な事例が、成果主義報酬制度、連結決算の公開義務、時価会計と四半期決算の導入、そして、株主資本利益率（ROE＝Return on Equity）の最重視、であった。

連結決算の公開義務や時価会計制度により透明性は大きく改善され、株主資本利益率やそれへの貢献で評価と報酬を決定する成果主義人事制度により、人事評価報酬の不明朗さや恣意性が減少したことで、合理性や公平性が高まったことが日本企業全般で大いに歓迎された。

しかし、その結果、それまでの社員の忠誠心と絆といった社員の「人間性」を基盤とする日本企業は、それらの「合理性」重視の副作用を深刻に受けている。

特に、ROE が会社の最重要な存在目的となることで、すなわち会社の存在理由が、株主に対してどれだけの利益効率で貢献できるかに転換されたことで、社員の会社に対する忠誠心の基盤である、誇りと尊敬の念、が1997年以降急速に減退し始めている。この一端が社員のメンタルヘルスの急速悪化であるともいえるが、自分達が「共同して社会に対して何らかの価値を創出する組織の一員である」意識と、「投資家の財産を増大する資源の一つとして自己の成果業績を最大化する競争をしている」意識とでは、社員の会社に対する誇りと尊敬、それらが実現する損得感情を超えた忠誠心がどのように異なるかを考えれば自明だろう。

原因（５）株主資本利益率を最優先とする効率偏重経営による疲労蓄積と人間的余裕の減退

さらにグローバル標準経営を受け入れたことの副作用は、社員の会社に対する誇りや尊敬の念の減退のみにとどまらない。それは、人間が寝ている間も遊んでいる間も休みなく増殖し続ける通貨の増殖スピード、金利、よりも高い比率の株主資本利益率を実現し、さらにその比率を増大させ続ける義務を会社経営の「最優先」命題として受け入れたということでもあった。

その結果、会社は社員に給料を払う存在などという使命は忘れ去られ、逆に、人件費の削減、社員数の削減は当然のこととなり、さらに残った人々には、通貨の増殖スピードを上回る利益率実現のノルマが会社のトップからボトムまでに例外なく課せられるという状況が出現した。

その結果何が起こったか？会社や組織の中で他人のことなどにはかまっていられない。さらには、未来のことも二の次。ともかく今年度の決算利益という数字確保が何よりも優先という感覚が増殖し始めた。これは企業社会の外から見れば何か誇張のように見えるかもしれないが、少数の例外的な持続進化経営ができていない企業を除けば、ほとんどの企業の最近20年近くの現実だ。

そうすると、部下のモチベーションは気になっても対応する暇がない。さらに、もはや「人材」ではなくなった「人的資源」であれば取り換えればよいという感覚すらも定着する。それに対して社員も「それならば」ということで、組織の部品感覚の人間性を放棄した機械的な意識と行動をはじめめる。人間的な感情が不要となれば、人間感情そのものであるモチベーションが高まる余地はなくなる。

原因（６）個人主義社会文化の他者依存関係を忌避する感覚の企業組織への浸透

他人のことなど構っておれないという感覚は、会社組織の上下関係のみでなく、水平関係にも拡大している。その最大の原因が、成果主義だ。「個人業績」を独立に切り分けて定義し、その達成度に応じて評価し、その評価に応じて報酬を支払う成果主義の評価報酬制度により、かつての社員協同体では当たり前の存在であった「絆」、個人の損得勘定や職務責任などを超えて社員同士、組織同士が相互に助け合う「絆」、が減損し続けることになった。

1980年初頭フォード社から日本企業レベルの品質管理能力導入を要請されたデミング(注11)がフォード CEO に説明した日本企業の品質能力の源泉、「企業組織が人的資源としてではなく人間として尊敬される社員から構成されている」事実、が今や消滅しかかっている。東日本大震災の悲惨な状況で唯一人々の心のよりどころとなり未来への希望の源泉ともなった日本社会の底力、人と人との絆が、企業社会では依然として消滅の一途をたどっている。

注11：William Edwards Deming（1900-1993）、20世紀後半に日本企業の品質管理能力を高める QC 活動の象徴となったデミング賞の創設者。1951年に日本企業関係者に対する品質管理手法の講演を複数回実施し、日本企業の品質管理向上の父と呼ばれた。

考察課題 4. モチベーションの低迷は企業をどのように自己消耗させているか？

考察課題 4. 解説

結論：社員の精神的余裕のみならず心身の健康状態までが低下することで、既存の製品・サービスの品質と新製品・サービスの開発力が急速に低下している。それらが企業の持続進化力、あるいは持続存在力をも減退させ続けていることで、自己消耗のサイクルを起動している。

概要：日本の産業界の社員モチベーションの低下そのものを統計的、全面的に測定する試みは現時点ではまだ実施されていない。しかし、厚生労働省による就業者の精神健康状態統計（前述の図1. 図2.）、経産省の製品事故統計（図3.）、国土交通省の自動車リコール統計（図4. 図5.）をみると、2000年以後、精神衛生状態、製品品質事故、自動車リコールの調査対象状況のいずれもが悪化の一途をたどっていることがわかる。

また、1993年から2012年までの20年間の日本の上場企業の研究開発費の売上高比率は一般的にはほぼ一定に維持されているにもかかわらず、その成果を示す営業利益率は実質的には低下し続けている。すなわち、営業利益率自体は一定に維持されているが、2000年前後を境に、労務・人件費の売上高比率が急速に低下している。（労務・人件費を削減した結果、営業利益率が一定に維持されている結果となっている。）この営業利益率が10年程度の長期の期間にわたり実質的に下がり続けている事実が、研究開発の実効性が低下し続けている可能性が高いことを示している。

以上の品質事故の増加や研究開発力の実質低下（実質的な営業利益率の長期間にわたる継続的な低下傾向）は、グローバル標準経営として米国型の株主重視経営が浸透し社員のモチベーションが問題となり始めた2000年前後を起点として日本社会のほぼ全産業で同時的に出現している。

目次：

1. 既存の製品・サービスの品質と安全性の低下
2. 新製品開発の活力低下
3. 企業の持続成長力の低下

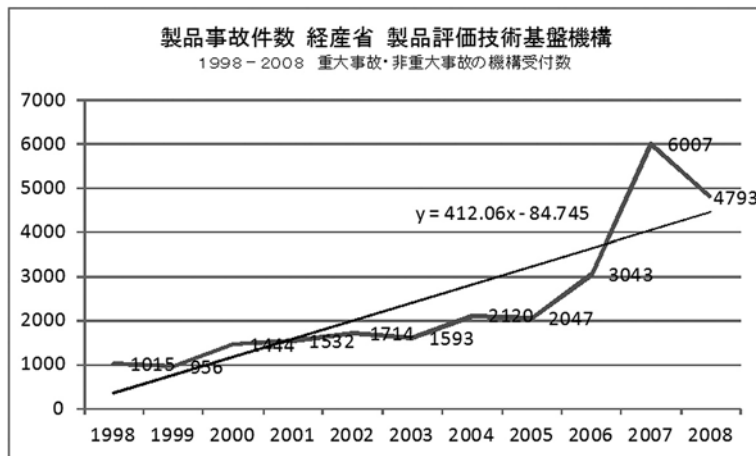
1. 既存の製品・サービスの品質と安全性の低下

モチベーションの低迷が社員の誇りと相互支援の絆を弱めることで既存製品とサービスの品質と安全性が維持できなくなっているとしても、それらがすぐに品質保証コストの増大として顕在化するとは限らない。しかし、そのような誇りと絆が弱体し続けることで、それらを基盤とする日本的な顧客重視感覚「おもてなし」の意識も希薄化し続け、それらが正常に保たれていれば自然に実現されるはずの製品やサービスに対するビジネス現場での細やかな配慮が徐々に失われはじめている。

その結果、食品の鮮度や安全、工業製品の耐久性や安全性、などの維持に対する配慮が低下する、プラント（機械、化学）やインフラ（建設、輸送）事業企業の社員や顧客あるいは周辺コミュニティの安全維持が後回しとなる、といった事象が蓄積され、それらが時間の経過とともに、重大な事件や事故となっているのではないか。経産省の製品事故件数も1990年代中盤は年平均1000件程度であったものが2007年には6000件、2008年以降は横ばいながら4500件程度と、右肩上がり形で上昇している。（図5．経産省 製品評価技術基盤機構—製品事故件数年度別データ）（注12）

注12：最近の重大な事件や事故の原因を遡及推定すれば、特にメディアを前にした責任者の釈明の様子を観察すれば明白だが、ほぼすべての事例で最終的に経営「採算」偏重の意識が見え隠れしている。その経営意識が醸成した、マネジメント人材層の自己保身、保守意識、人脈闘争、労使紛争、人間性を無視したコスト効率追求などが、企業関係者の倫理感、責任感あるいは冷静な思考を希薄化させ、品質や安全性が低下した可能性があること、が釈明の発言や表情から見えてしまっている。これについては学術的には厳密な調査分析を必要とするが、日常のマネジメント業務の従事者には十分に推定できることであるだろう。また常識的に原因を推定列挙してみれば明らかでもあるが、そもそも、社員や現場マネジメントの疲労、やる気の低下、低迷以外に、これらの異常事態を増加させている新たな重大な変化要因は見当たらない。そして社員のやる気の低下は自然に発生するものではない。

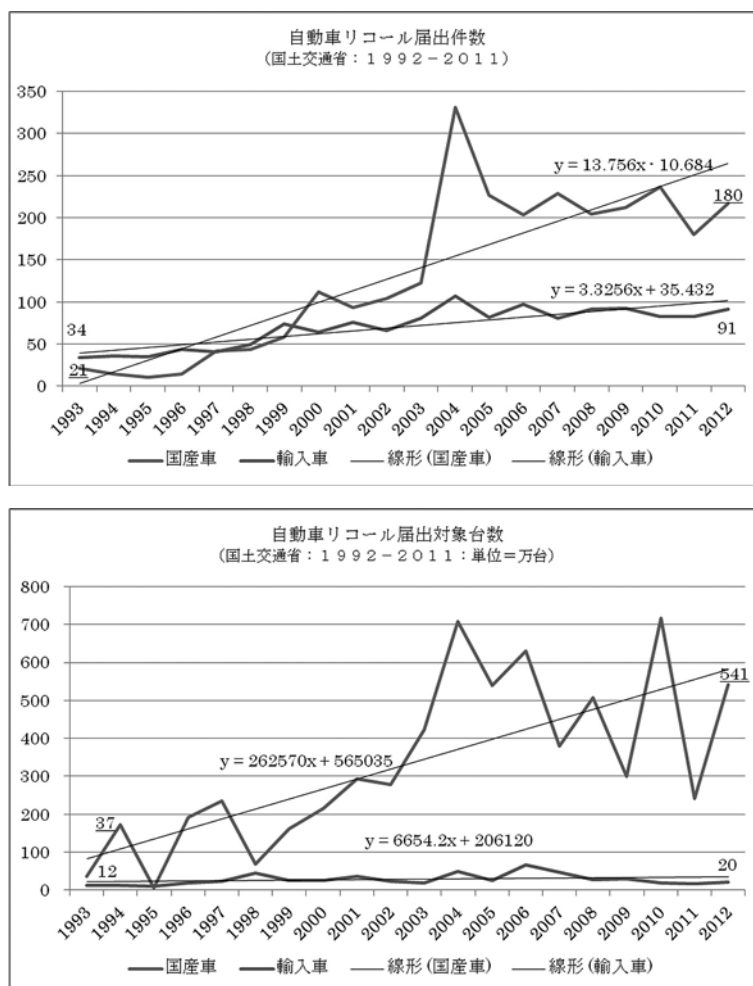
図5．経産省 製品評価技術基盤機構—製品事故件数年度別データ



自動車業界のリコール台数は、輸入自動車に比して国産自動車の増加率が明らかに高くなっている。図6.国土交通省 リコール台数推移統計 が示すように、国産自動車の1993年度のリコール件数50件未満が2012年度にはその5倍の250件、リコール台数では1993年度の37万台が10倍以上の541万台となっている。同一期間の輸入車のリコール件数と台数がそれぞれ21件からその5倍の91件、12万台から2倍未満の20万台であるのに比較すれば、急速な増大が顕著だ。

さらに、図6．が示すように、国産車と輸入車のリコール件数が逆転した時期が、日本企業がグローバル標準経営方式に準拠して費用対効果の象徴である ROE（株主資本利益率）の最大化を企業経営の最優先事項とした1998から2000年の期間に重なっている。

図6. 国土交通省 自動車リコール件数・台数統計



2. 新製品開発の活力低下

社員や組織のやる気の低下あるいはメンタルヘルスの悪化は、既存製品やサービスの品質価値や安全性の低下にとどまらない。研究開発部門の自由で新鮮なアイディア創出にも当然のことながらブレーキがかかる。これは図7から図12までに示すように、日本の多くの製造産業で2000年前後から売上高研究費比率は数値比率上一定に保たれているものの、新製品の実現効率が低迷していること。すなわち一般に高い利益率をもたらすはずの新製品の不足により、営業利益率が低迷の一途をたどり始めていることに現れている。

ただし、損益計算書上の営業利益率そのものは一定に保たれているために、この事実が直接的には見えにくい。しかし営業利益を確定するための販売一般管理費の最も大きなコスト項目の一つである人件費が低減を続けている。すなわち2000年以降の売上高人件費比率がほぼすべての企業で急速に右肩下がりに低下している。販売一般管理費や製造原価に含まれる人件費を

削減することで、営業利益率は、表面上は一定だが、実際には労務・人件費売上高比率の低下分だけ低下していることを示している。この点について、電気機器業界と輸送用機器業界の1993年から2012年までの過去20年間の推移を分析してみよう。

電気機器業界の研究開発力の変化分析

図7. は、電気機器上場企業全体の1993-2012年の20年間の研究開発費の売上高比率と営業利益率、労務・人件費売上高比率の推移を示している。電機業界全体でいえば、この20年間に研究開発費の売上高比率はほぼ横ばいで一定であることがわかる。そしてその比率6%は過去20年間のグローバル社会との比較でもトップクラスの比率でもある。

そして、その最終的な成果指標（注13）ともいえる営業利益率についても、20年間に4%増加しているとはいえ、その主要コストの一つである労務・人件費比率が同時期にほぼ3%減少していることから他のコスト削減効果などを推定すれば、ほとんど変化していないことがわかる。しかし、これは一定レベルの研究開発費が、営業利益率を一定に維持する（既存製品の陳腐化による営業利益率の低下を相殺する）新製品やサービスを生み出していると推定できる根拠ともなっている。電機業界「全体」でいえば、研究開発は着実に新たな価値を生み出していると推定できる。

注13：研究開発投資は短期的な売上と利益につながるものではないので、一般的な製品開発のリードタイムを5-10年とすれば、20年間の営業利益率の推移はその期間の5-10年前からの研究開発の成果をその時差で反映していると想定している。

しかし、一方で電機業界の企業別の変遷を図8. で観察すれば、日立製作所、東芝などの最大規模の企業では、異なる様相がみえてくる。日立では営業利益率は一定には維持できていないものの平均では3%弱を維持している。しかし同時期に労務・人件費比率を5%減少させている。

東芝では、営業利益率は一定に保てている（1%弱微増している）とはいえ、その主要コストの一つである労務・人件費比率を5%縮小している。すなわち、実質的な営業利益率は少なくとも5%低下している。このように、日立製作所も東芝も、研究開発費の売上高比率をグローバル社会でもトップクラスの5-6%に維持できている（日立は7%弱から4%に減少しているので20年間の期間平均として5%）にもかかわらず、長期的にはその研究成果を反映するはずの営業利益率が20年間に、労務人件費の削減のみからの推定でもいずれも5%減少していることで、（実質的に営業黒字も実現できていない）研究開発能力の低下が推定できる。

なお、図9. では、同じ電機業界でも、村田製作所や浜松ホトニクスでは、研究開発能力が維持されていることが推定できる研究開発費比率と営業利益率、労務・人件費売上高比率の関係が観察できる。

浜松ホトニクスでは、研究開発費比率が20年間に13%から10%に低下しているが、この10%は特殊な産業（製薬や軍需など）を除けば世界でトップクラスといえる。そして労務・人件費

比率が10%程度低下しているものの営業利益は5%から20%前後に15%増加している。

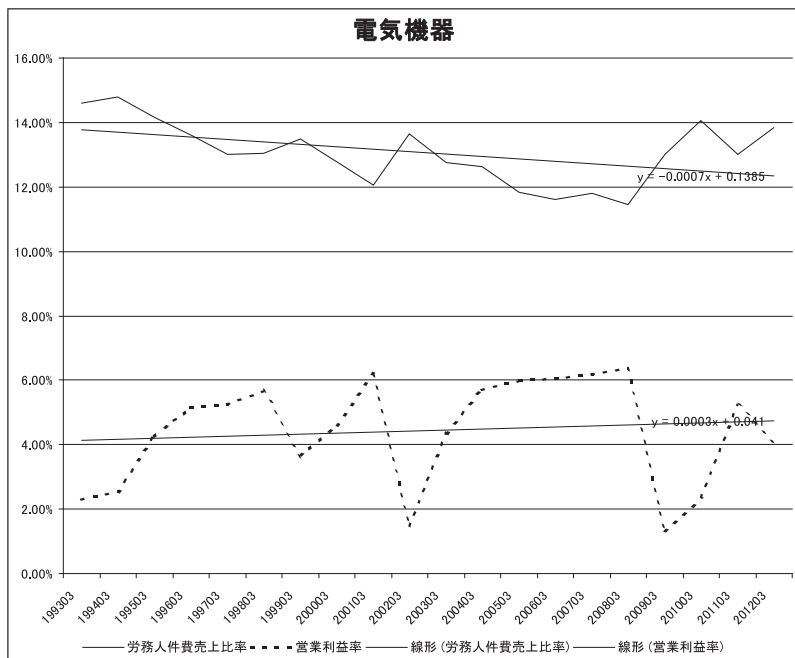
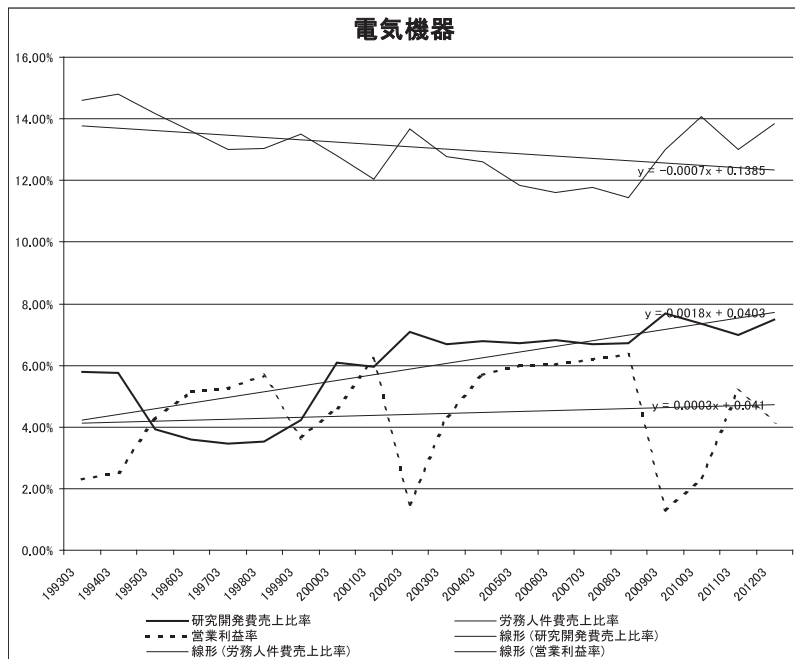
村田製作所では、研究開発費比率は20年間ほぼ一定の7%に維持されており、営業利益率は20%超から10%に低下しているものの、労務・人件費比率はほぼ研究開発費比率と同じ7%前後に一定に保たれている。同社では2008年以後営業利益率が低下しているために近似曲線は下降しているが、1993-2008年の15年間ではほぼ一定の17-18%レベルを維持している。

このように、浜松ホトニクスも村田製作所も、2012年までの20年間のこれらの損益計算書データに関する限りは、当該期間では、研究開発費の投資成果が実現できている、すなわち、研究開発力が維持できている、と推定できる。(注14)

以上の中小規模2社の傾向は、同じ電機業界の日立製作所、東芝などとは対照的である。これが電機業界全体の平均では、営業利益率がほぼ一定であり、労務・人件費比率も極端な減少を示していない原因でもあると推定できる。

注14：厳密には村田製作所については2008年以後その成果の実現が遅れている、あるいは研究開発の成果実現力が低下しているというべきかもしれない。また浜松ホトニクスについても、2012年まででは研究開発費の売上高比率は減少傾向にあり、どちらかといえば現状は過去の研究開発成果の収穫時期となっている。

図 7. 産業別損益計算書分析事例（１）電気機器業界全般：



（東洋経済新報社「会社財務カルテ」1993～2012年度版）

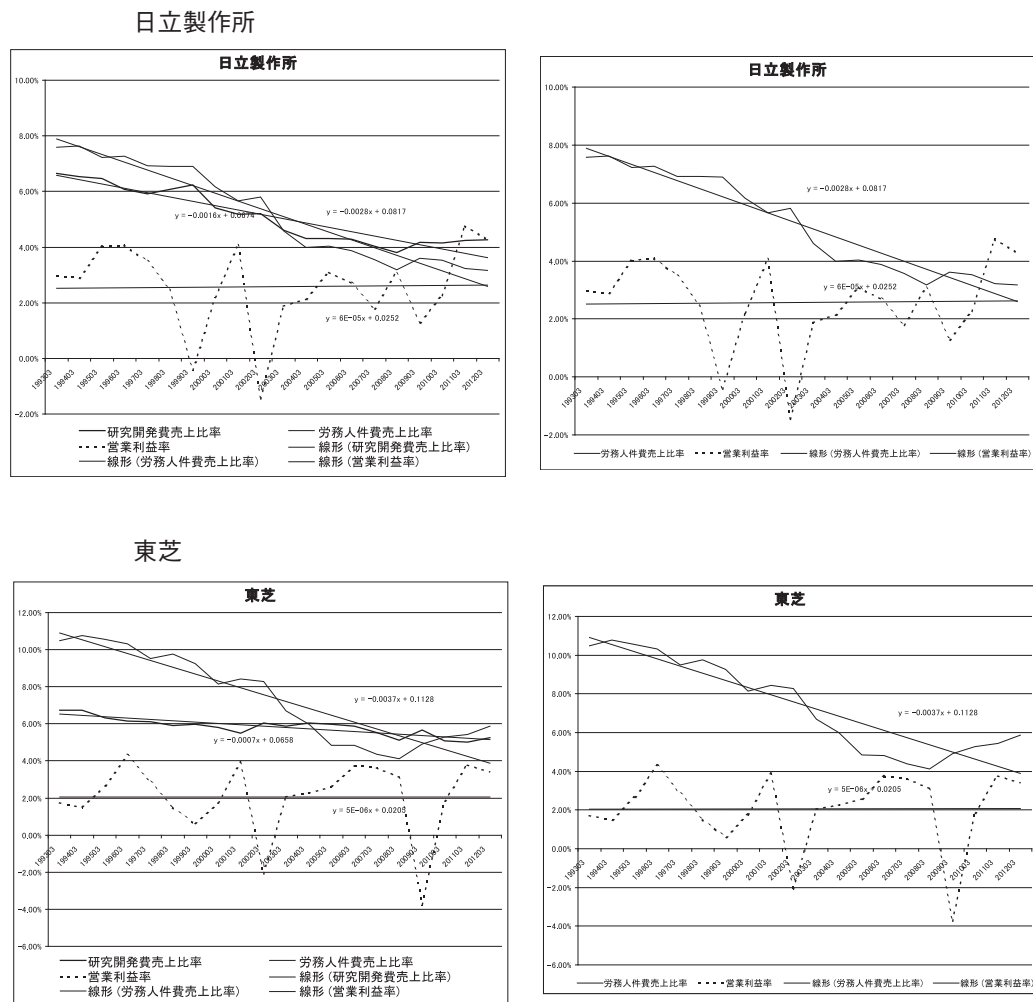
注記（１）1993～2012年の東証、大証、名証一部上場の電気機器企業全社の平均値。

注記（２）1993～2012年で労務人件費比率は約２％減少に対し営業利益率の増分は１％弱にとどまっている。

注記（３）各年度の売上高、労務費、人件費は単体、連結の公開数値の大きい数値を採用。

注記（４）本情報は2012年までの20年間の持続進化経営の実現度算定であり将来を推定するものではない。

図8. 企業別損益計算書分析事例 電気機器業界（その1）



（東洋経済新報社「会社財務カルテ」1993-2012年度版）

注記（1）各年度の売上高、労務費、人件費は単体、連結の公開数値の大きい数値を採用。

注記（2）1993 - 2012年の20年間で：

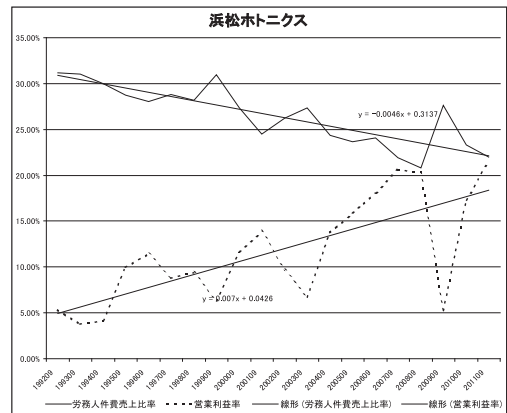
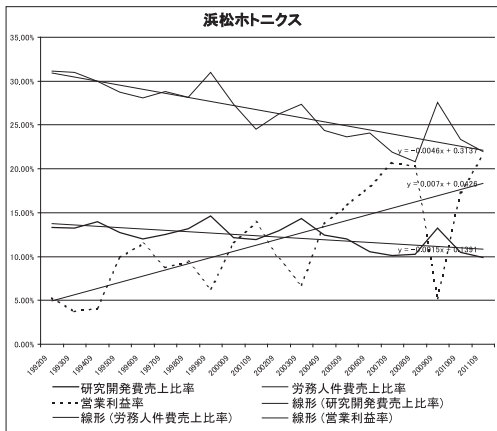
日立製作所：労務人件費比率が約5%減少している。営業利益率は平均で3%弱を維持している。

東芝：労務人件費が約5%減少。営業利益率平均で2%を維持。

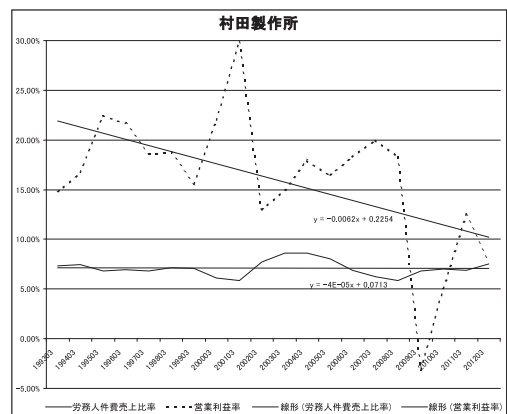
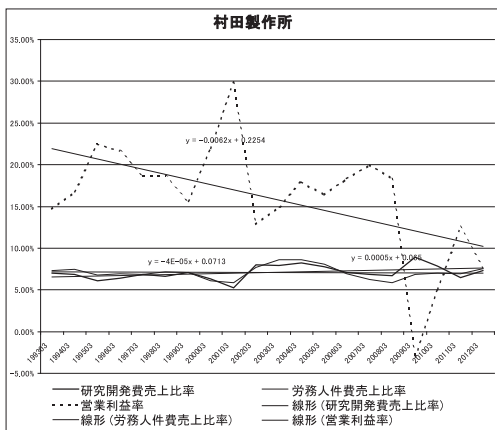
注記（3）本情報は2012年までの20年間の持続進化経営の実現度算定であり将来を推定するものではない。

図9. 企業別損益計算書分析事例 電気機器業界（その2）

浜松ホトニクス



村田製作所



（東洋経済新報社「会社財務カルテ」1993-2012年度版）

注記（1）各年度の売上高、労務費、人件費は単体、連結の公開数値の大きい数値を採用。

注記（2）1993-2012年の20年間で：

浜松ホトニクス：労務人件費比率の減少が10%、営業利益率の増分が15%。

村田製作所：営業利益率の増減に関係なく、労務人件費比率はほぼ一定。

注記（3）本情報は2012年までの20年間の持続進化経営の実現度算定であり将来を推定するものではない。

輸送用機器業界（自動車業界）の研究開発力の変化分析

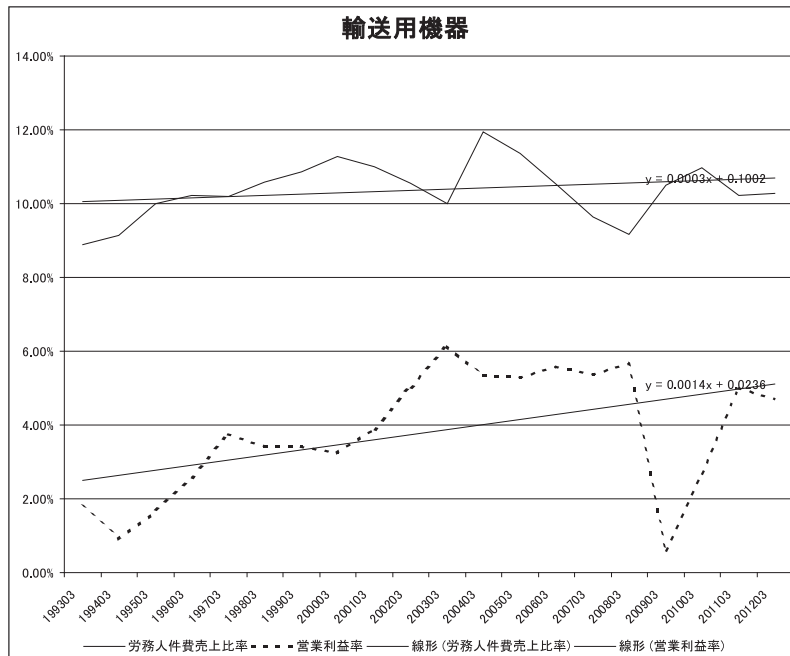
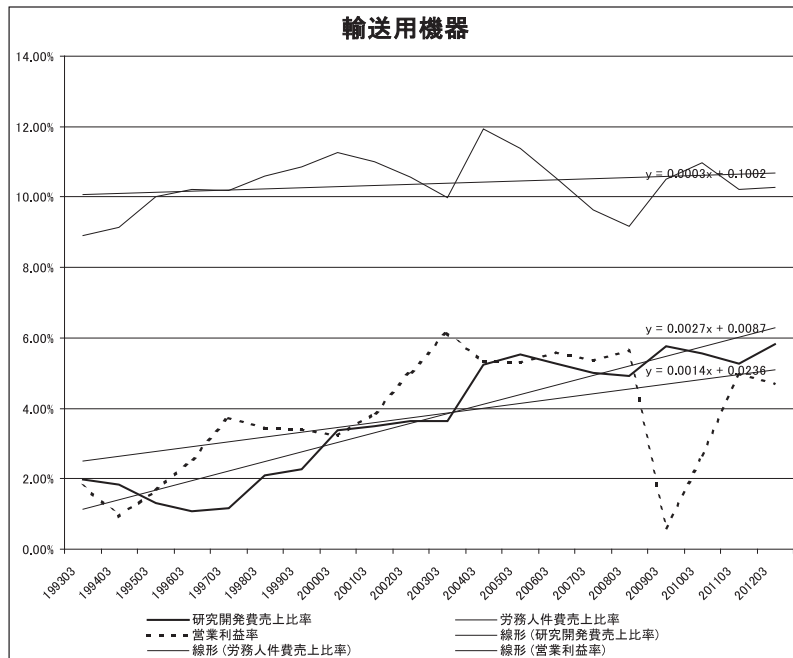
日本のものづくり産業のもう一つの注目産業である輸送用機器産業では研究開発力はどうなっているだろうか。自動車産業を含むすべての輸送機器業界の上場企業の平均値を示している図10. では、1993年から2012年の20年間に、労務・人件費比率は10%前後の一定レベルに維持されており、研究開発費比率は2%から6%へと約4%増加し、営業利益率も2008年単独の大幅な落ち込みも含めて、20年間の傾向としては2%から5%強へと増加している。研究開発力が長期的に成果を実現していることが推定できる。

しかし、ここでも自動車産業の個々の企業の状況はかなり異なっている。図11. に示す、トヨタ自動車と日産では、ともに研究開発費比率は両社が同比率を公開開始した1990年代後半以降、4-5%の一定レベルを維持しているが、労務人件費は3-5%程度低下している。ただし同一期間の営業利益率がトヨタ自動車では平均5%でほぼ横ばい、日産では8%の増加（ルノー提携実現以後の2000年以降では平均6-7%で横ばい）を示していることから、トヨタ自動車では（データが公開された期間に関してはその売上高比では）研究開発の成果は実現されている。日産については、営業利益率の増加が2000年以後の10年間では世間の注目を集めたコストカッターの影響も無視できないために詳細な分析を要するものの、ある程度の研究開発の成果を推定できる。ただ、トヨタ、日産のいずれも研究開発費比率、労務・人件費比率、営業利益率の20年間の推移からみる限り、その現状売上規模に相応する十分な研究開発力を実現しているとはいえない。

一方で図12. に示すように、同じ自動車産業でこれらトップ2社に続く、ホンダとマツダでは少し異なった状況が観察できる。ホンダでは労務・人件費比率が3%減少しているが、研究開発費比率は5%をほぼ一定に維持し、営業利益率も平均5-6%でほぼ一定となっており、傾向としてはトップ2社に類似している。

一方マツダは、労務・人件費比率と研究開発費比率が20年間、それぞれ8%強と4%に一定に維持されている状態で、営業利益率もほぼ2%程度に維持されている。したがって、データから観察する限りでは、営業利益率の維持を図りながらも、労務・人件費比率と研究開発費比率のレベル維持も実現できている。その結果、20年間にわたる研究開発費の実現力、研究開発費比率と営業利益率の一定平行関係、も確認できる。少なくとも、以上の4社の中では、マツダにおいて売上規模に応じた研究開発力が相対的に最も高く維持できているのではないかという推定ができる。

図10. 産業別損益計算書分析事例（2）輸送用機器業界全般：



（東洋経済新報社「会社財務カルテ」1993-2012年度版）

注記（1）1993-2012年の東証、大証、名証一部上場の輸送用機器企業全社の平均値。

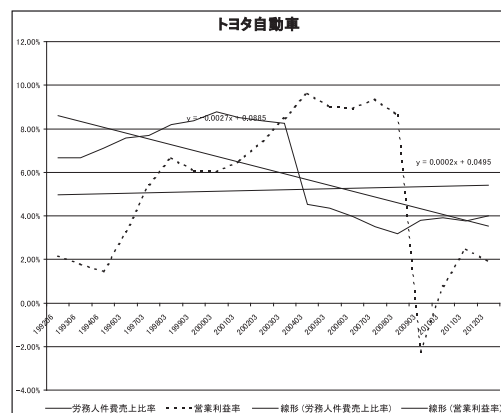
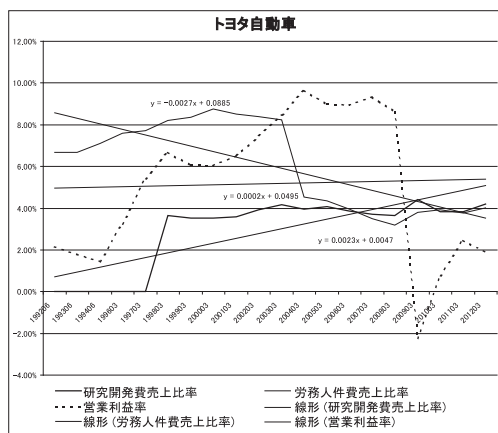
注記（2）1993-2012年の20年間で営業利益率の増分3%、労務人件費比率の増分1%未満。

注記（3）各年度の売上高、労務費、人件費は単体、連結の公開数値の大きい数値を採用。

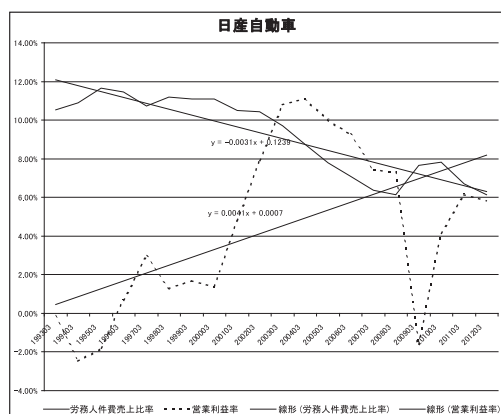
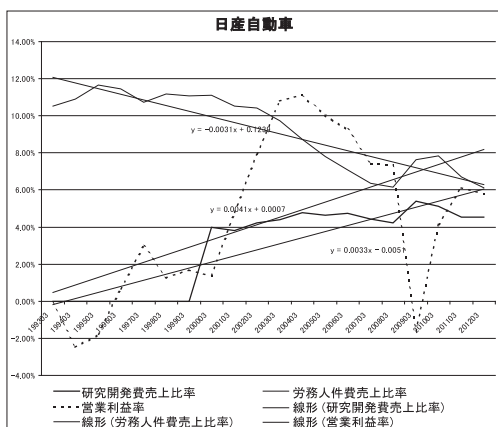
注記（4）本情報は2012年までの20年間の持続進化経営の実現度算定であり将来を推定するものではない。

図11. 企業別損益計算書分析事例 輸送用機器業界（その1）

トヨタ自動車



日産



（東洋経済新報社「会社財務カルテ」1993-2012年度版）

注記（1）各年度の売上高、労務費、人件費は単体、連結の公開数値の大きい数値を採用。

注記（2）1993 - 2012年の20年間で：

トヨタ自動車：営業利益率は平均5%。労務人件費比率の減少3%。研究開発費は4%でほぼ一定。

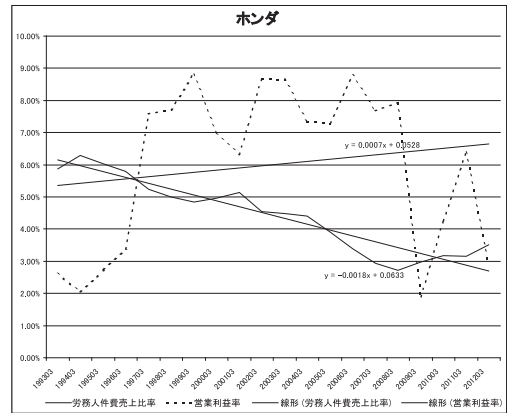
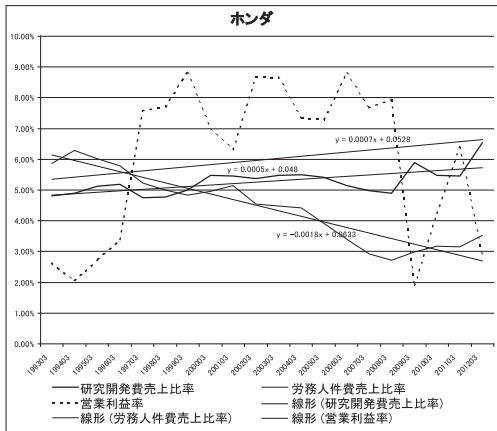
日産：営業利益率の増分6%、労務人件費比率の減少5%。研究開発費は5%前後でほぼ一定。

注記（3）研究開発費に関しては、トヨタ自動車は1998年、日産は2000年より有価証券上にデータ開示。（東洋経済新報社）

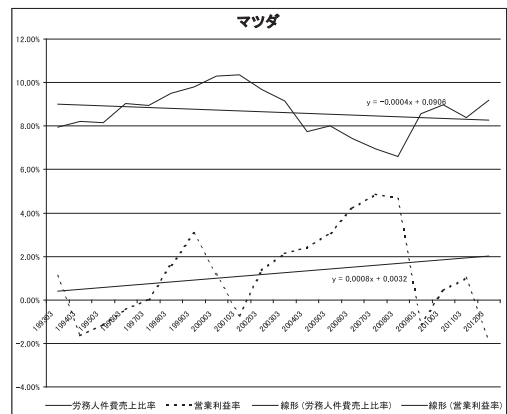
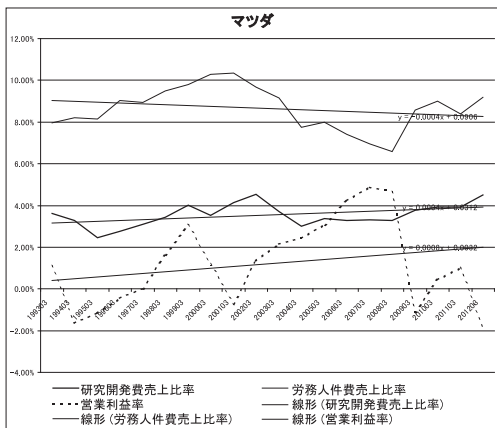
注記（4）本情報は2012年までの20年間の持続進化経営の実現度算定であり将来を推定するものではない。

図12. 企業別損益計算書分析事例 輸送用機器業界（その2）

ホンダ



マツダ



（東洋経済新報社「会社財務カルテ」1993-2012年度版）

注記（1）各年度の売上高、労務費、人件費は単体、連結の公開数値の大きい数値を採用。

注記（2）1993-2012年の20年間で：

ホンダ：営業利益率は平均6%で一定。労務人件費比率は3%減少。研究開発費比率は5%強ではぼ一定。

マツダ：営業利益率、労務人件費比率、研究開発費比率のいずれもほぼ一定で横ばい。

注記（3）本情報は2012年までの20年間の持続進化経営の実現度算定であり将来を推定するものではない。

3. 企業の持続的成長力の低下

社員のモチベーションの低迷が企業の存在価値そのものである既存の製品・サービスの品質のみならず、新たな製品開発のスピードや市場価値の実現にも影響を与えうる。この関係は企業経営の現場では直感的に十分納得できるだろうが、ここではもう少し数字的な推定を進めてみよう。

2013年時点で最も隆盛状態にある自動車産業と、逆に最も危機的状況にある電気機器産業の二つの両極産業のいずれにおいても、それぞれに、浜松ホトニクス、村田製作所、マツダなどの例外はあるにしても、図7. から図12. は、特に2000年以後では、研究開発力が上昇していない、あるいは維持できていないことを示している。

特に、それらが、97年前後のグローバル経営標準モデルの導入、その一環としての2003年の連結決算の公開の強制の時期を境として、顕著に減退し始めていること、からも、連鎖の推定ができる。少なくとも日本のものづくり産業全体では、社員を人的資源と無機的に割り切る米国型経営の浸透した時期、すなわち、社員を人間として処する日本の経営が混乱を始めた時期から、品質管理能力や研究開発力が低下し始めている可能性があることが数字に示されている。そして、これらの因果関係を示す同一時期の組織的変化を類推していくと、その本質的な原因としては、社員のモチベーションの減退、そしてそのモチベーションを人為的に高めるマネジメントの意識と行動の不足、を否定することはできないだろう。それ以外には、あるいはそれ以上には、日本のものづくり産業界に共通で確定的な原因は見当たらない。

以上を少し概念的に表現すれば、かつての人を大切にする日本的経営が、人を標準化された無機的な人的資源として活用しようとする米国型経営に変容するなかで、企業構成者が、自らの人格や技術を磨きあげる余裕がなくなり、そのうちにその意識も希薄化してくることで、人間的な能力の成長、新たな製品やサービスの創造、それらによる組織の有機的成長が低迷し始めているという推定ができるだろう。

またモチベーション低下の最悪の症状であるメンタルヘルス悪化が組織全体に拡大することで顧客貢献や自己成長の意欲の高い社員が急速に減少していき、その補充も追いつかなくなり既存製品やサービスの品質維持も徐々に難しくなっている。このような状況になれば、持続的進化どころか、3-5年程度の中期的な期間の経営の健全性すら危ぶまれる。

さらに、非常に危険なことに、これらの内部消耗の症状は公開財務データ上に直接は現れない。しかし、これらの内部消耗の実態が営業利益の常態的な低下・低迷という誰の目にも明らかな症状となって顕在化した時には、自己消耗からの回復が非常に難しい段階になっているだろう。

なお、一般に欧米企業ではそのような状況になれば、破産申告をして再生すればよいではないか！ということになるが、そのためには社員と株主に対して、さらには顧客や一般の納税者

に対しても犠牲を求めることになる。とはいえ、米国社会の個人の自由最優先の発想では、それも仕方がない、という考え方もあるかもしれない。しかしながら、それでは、その結果、過去は水に流して、新たな持続的進化の意欲にあふれた企業が再生できるか？長期的な研究開発に積極的で次々と画期的な新製品を出し続ける企業経営が再現できるか？そのような事例は、過去半世紀をさかのぼっても見当たらないのではないだろうか？

そのような自己消耗—破産再生のようなプロセスをたどって消滅した組織が、何らの根本的な価値観の転換もなく、その企業の体質文化を抜本的に一新するような、あたかも人がある朝起きて心を根底から入れ替えるような突然変異が起きるようなことは現実的ではないだろう。変化するそもそもの原因や根拠が存在しない。たとえば、21世紀に入ってからでも、そのような企業再生の対象となった企業で、その破たんをもたらした自己消耗連鎖の主因である短期業績偏重の価値観に対する深い反省と持続進化経営への根本的な意識転換なしに、画期的な新製品を出し続ける持続進化経営の体質に生まれ変わったという事例はあっただろうか？

それでは株主重視というグローバル標準経営により組織のモチベーションが低迷の一途をたどりつつある現実を根本的に打開するために、どのようなマネジメント能力、企業関係者のモチベーションを高めるマネジメント技術が必要だろうか？先ずモチベーションとは何か？個々人がモチベーションを高めるためにはどのような意識と行動が必要か？から考えてみよう。

考察課題5. モチベーションとは何か？

考察課題5. 解説

結論：モチベーション、やる気、とは「実現可能である」と「成果に魅力がある」ことの両方が納得できる「達成イメージ」そのものである。

概要：一般にモチベーションが高まったと感じる状況では、直面する状況に対する「展望」や「見通し」と呼ばれている「達成イメージ」、すなわち、「何をすればよいのか！」「何をすべきか！」が納得、確信あるいは覚悟できる「達成イメージ」、ができあがっている。この関係から、達成イメージは、モチベーション、やる気、意欲、などと表現される感情を具現化したものとも考えることもできる。ただし、その達成イメージには、一般にいうやる気や意欲が高まる前提条件である、「できる」と「やりたい」の二つの感情を満たす情報が含まれていることが必要だ。

実現可能であるとは、達成イメージに明解な目標値が設定されていて、それを実現するのに必要十分な戦略（方針や手段）がイメージできている状態である。また実現する成果に魅力があるとは、その成果の魅力が目的情報としてイメージできていて、その目的情報と目標値とが必要十分関係あるいは因果関係（統計的発想では、相関関係）にあること（この目標値を達成すればその目的情報、意義や価値、が実現する納得感）がイメージできている状態である。

以上のモデルでは、モチベーションの高低は、実現可能性と実現の魅力度の二つのイメージの完成度、すなわち「できる」と「やりたい」が納得できる情報がどこまで達成イメージに含まれているか、で決定される。また人間の欲求を、「獲得」と「貢献」に大別すれば、このいずれかの欲求を満たす魅力が達成イメージに含まれていることでそれぞれに対応する魅力を感じ、それぞれ獲得と貢献のモチベーションを高める。

これらの2種類のモチベーションについては、20世紀中盤の組織行動理論の一つである「動機付け・衛生理論」が、常識的に納得しやすい次の3段階の関係を指摘している。

第1段：先ず、獲得欲求を刺激する魅力によって高まった獲得モチベーションは、貢献モチベーションを高める必要条件ではあるが、十分条件ではない。たとえば公平な評価や自己の安全が保障されないことには他者に尽くそうという意識は高まりにくい。しかし、それらが保障されただけでは他者に尽くす意識が高まることもない。

第2段：貢献モチベーションを高めるためには、さらに貢献欲求を刺激する魅力が提示される必要がある。

第3段：以上から個々人が貢献モチベーションを高めるためには以下の5項目が必要となる。

- ① 不安や不満が高まっていない（気にならない）レベルである。（衛生要因）
- ② 自己の達成イメージを描く自由度が与えられている。
- ③ 自己の達成イメージを描く自立心（独立心）が準備できている。
- ④ 貢献意欲を高める何らかの外部情報やモデルが存在している。（貢献を提起している企業や組織の理念、社会的価値の高い製品やサービス、貢献を実践している人材や組織の事例、など）
- ⑤ 獲得モチベーションの限界や副作用を経験している。（報酬原資の限界、闘争の非人間性、貪欲さの醜さや愚かさ、天然資源や地球環境の有限性、獲得欲求の一方的増殖可能性、など）

目次：

1. モチベーション、やる気、とは何か？
2. モチベーション、やる気、の高低をどう判定するのか？
3. 自己のモチベーションを高めるためにどのような意識と行動が必要か？

1. モチベーション、やる気、とは何か？

モチベーションが高い、低い、やる気がある、ない、などと表現される状況は、具体的にどのような状況だろうか？ そもそもモチベーション、やる気、とはどのようなものだろうか？ よく「気力」などという言葉もつかわれるが、元気とか覇気などといわれても、どうも精神的な、曖昧模糊としたイメージ以上には具体化できない。とはいえ、モチベーションとは何か具体的に納得できなければそれを操作することもできない。

そこで、モチベーションとは何か？を見極めるために、やる気が高まっている状況とは一体どのような状態かを日常を振りかえって考えてみよう。そうすると、やる気が最も高まった状態とは、

- ① やるべきイメージ、「何（目的）」を、「どこまで（目標）」、「どうやってやるか（戦略）」の3要素からなる「達成イメージ」ができあがっている。
- ② その達成イメージがやれそう！（可能性）と感じられる。
- ③ それをやることの意味や意義（魅力）が納得できている。

の3条件がそろった状態であることがわかる。いいかえると、実現が可能でありその成果の価値が納得できる達成イメージができた状態がモチベーション、やる気、が高まった状態だ。（注15）

注15：このモチベーションの考え方は、組織行動研究では、「モチベーションとは①達成できるという可能性期待と②達成した結果が魅力的であるという成果価値期待、の二つの期待が同時成立している状態である」とする期待理論（Expectation Theory）モデルとしても認知されている。

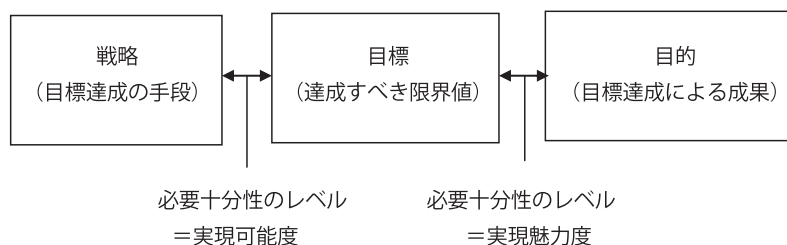
2. モチベーション、やる気、の高低をどう判定するのか？

実現可能性の納得できる明解さとその実現成果の魅力の両方が感じられる達成イメージがモチベーション、やる気、そのものであると考えてみよう。そうすると、やる気が高まった状態とは、「できる（明解度）」と「やりたい（魅力度）」の二つの必要十分性が納得できた達成イメージが完成している状態といえる。この達成イメージの、明解度と魅力度の完成レベルに応じて、われわれは、モチベーションが高いとか低いと感じている。

すなわち、「目的」（＝達成する結果がもたらす価値情報）、「目標」（＝達成する結果の限界価値情報）、「戦略」（＝目標を達成するための手法情報）の3要素からなる達成イメージが描かれている状態になると、われわれはモチベーションが高まったと感じる。

この場合、図13. に示すように、実現可能性は、「これだけの戦略を実行すればこの目標（値）を達成することができる」という「戦略と目標との必要十分関係の完成レベル」に応じて納得される。また、実現魅力度は、「その目標（値）を達成すればこのような目的が実現できる」という目的と目標との必要十分関係の完成レベルに応じて納得される。

図13. 達成イメージの3要素分解モデル



以上のモデルに基づいて、モチベーション、やる気、を達成イメージの明解度と魅力度の2つの区分の組み合わせから、高低区分してみよう。

まず明解度のレベルを、「明解」、「未形成」、の2段階に分類する。これは、目標と戦略、すなわち、どこまでやればよいかの目標イメージと、どうすればその目標が達成できるのかの戦略イメージ、が明解で必要十分であるかどうかで区分する。すなわち、「明解」な段階とは、達成イメージに実現可能と感じる明解な目標情報とその実現に必要な十分な戦略情報が含まれていて、実現可能性が納得できている段階。「未形成」な段階とは、それらのイメージ形成が不完全な（あるいは存在しない）段階である。

次に、魅力度のレベルを、「獲得」、「貢献」に分類する。これらは、獲得＝何かが得られる魅力によるやる気、貢献＝他者に役立つ魅力によるやる気、である。

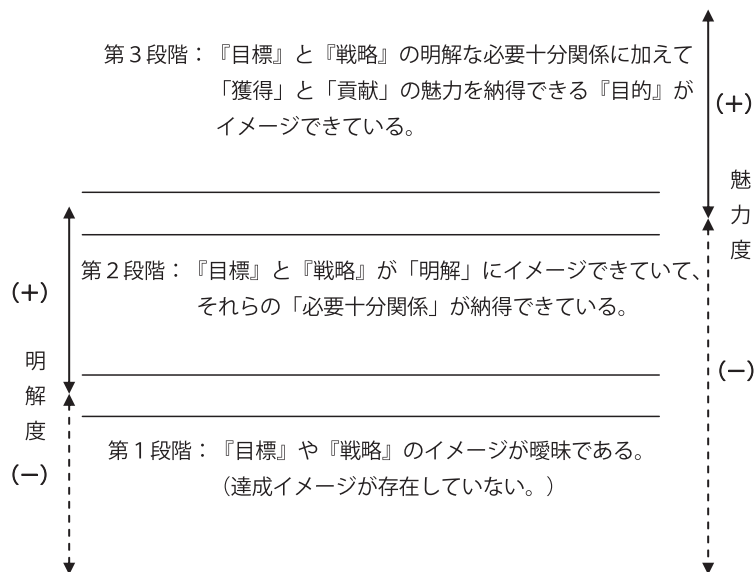
なお、「貢献」の魅力とは、獲得意欲に基づく行動とは明確に異なる、「自分以外の人々に尽くす行動そのものに感じる魅力」を意味している。すなわち、仮に上司や取引相手に対する貢

献行動であっても、それらが、自己の資産増大（自己の資産を増やす行動）、自己の安全確保（組織や集団において衝突なく行動して自己の安全を図る行動）、あるいは自己の評価獲得（高い評価を得ることを期待する行動）といった、獲得意欲の実現成果をその主な対価として直接期待している場合は、文字通り、それらの行動が追求しているのは「獲得」の魅力、獲得意欲に分類する。

図14. は、モチベーション（やる気）を達成イメージとして表現し、その明解度と魅力度の組み合わせに応じて3段階区分を試みたモデルである。（注16）

注16：現実のモチベーション、すなわち、達成イメージの高低は、明解度と魅力度のさまざまな組み合わせによって生じているが、これらを簡易化して、明解度の2段階に魅力度の1段階を積み上げたモデルとなっている。

図14. モチベーション、やる気、の3段階分類



3. 自己のモチベーションを高めるためにはどのような意識と行動が必要か？

(1) 動機付け理論・衛生理論の本質

自己のモチベーションを高めるために必要な条件について考察するためには、モチベーション理論群の中で、特に経営大学院の組織行動論で最も一般的に共有されている「動機付け理論・衛生理論」モデル（注17）が参考になる。（注18）この理論モデルの主旨は「人は自己の存在安全を保障する条件（衛生環境）が不十分と感じる限りモチベーションを高めることができないが、衛生環境が満足できる状態であることのみでも、モチベーションが高まることはない。モチベーションを高めるためには、さらに、自己の存在価値を感じることでできる環境条件が必要である。」と要約できる。（図15）

注17: 'Motivator-Hygiene Theory' Frederick Herzberg (1923-2000)

注18: 一般的に、人と人との協力や共存を重視する日本社会と異なり、個々人の独立と自由を重視する米国に代表される個人主義社会では、その社会理念からの当然の帰結として推定できることであるが、個人の自由と独立を尊重しながら、同時に組織的な行動を期待するという大きな矛盾に近代企業経営の設立時点から直面している。しかし、そのことが、20世紀を通じて組織行動理論を目覚ましく発展させており、モチベーションに関する研究理論も豊富である。

図15. 動機付け理論・衛生理論モデル

<u>動機付け要因</u>	<u>衛生要因</u>
挑戦的な仕事	地位・立場
認知	雇用保障
責任	福利厚生
達成感	報酬
成長（注20）	監督者の態度
職務内容	会社方針

出典: Herzberg, F. 他「The Motivation to Work」John Wiley ISBN0471373893

この理論モデルは、たとえば、公平な労働対価が得られること（衛生環境が満足できる状態であること）はモチベーションを高めるための必要条件ではあるが十分条件ではないことを提起している。モチベーションを高めるためには、何かを獲得できることによる満足を超えた条件、たとえば、自己の成長や達成感が必要であるとする。そして、それらの条件を、自己の組織や社会に対する存在価値を納得できる条件と要約している。（注19）

注19: この理論モデルは、米国社会が高度成長のピークに向かいつつある1957年に成立したものであるために、自己の存在価値を納得できる項目として、評価（Recognition）、昇格（Promotion）など2013年現在の社会の視点では獲得の満足感に分類すべきと思われる項目も含んでいる。しかし、モデル提起者は、契約内容や対価配分の公平さや安全な労働条件などの人々が獲得できる価値に満足できる状態であることのみではモチベーションは高まらないとしているから、このモチベーションとは、自分が組織や社会の役に立っているという「貢献」モチベーションを意図していると推定してよいだろう。

注20: なお、この理論モデルに動機付け要因として提起されている「成長（Personal Growth）」については、「獲得」と「貢献」以外の第三のモチベーションであるとも考えられるが、この成長意欲も最終的には、獲得か貢献のモチベーションのいずれかに分類できるという見方に基づいて、本論では独立したモチベーション項目としては扱っていない。なお、獲得と貢献のいずれに分類されるものであるかは状況によるものであり、現実には、他者に役立つ存在となるために成長したい意識など貢献モチベーション分類である状況と、強くなりたい、優秀でありたい、といった意識などの獲得モチベーションに含まれる状況が同時あるいは交互に多発的に発生している。

（２）動機付け・衛生理論モデルと成果主義人事制度

この理論モデルの提起内容は、日本企業の現状でも確認できる。2000年前後から導入された成果主義評価報酬制度は、導入初期には、それまでに日本企業では曖昧であった業務遂行に対する「契約関係」や「損得勘定」を透明化するものであるために、成果に応じて報われる公平なシステムとして一時的には好意的に受け入れられ社員のやる気を高めた。すなわち衛生環境が契約に基づく公平性で改善された。

にもかかわらず、中長期的にはむしろ逆に、社員の評価報酬に対する不安感や期初の目標設定に対する不信感を高める副作用の方が大きくなっている。また、それと並行して、期初に設定された職務責任や自己責任の範囲外の業務に取り組むことへの躊躇や抵抗感を感じる状況が頻発し始めている。それはまさに、会社に対する自発的貢献や、他者との協働や支援といった、貢献モチベーションが低迷している状況だ。このように、衛生環境条件のみでは貢献モチベーションを維持できないことが、過去10年の日本企業の人事制度でも明らかになっている。

（３）動機付け・衛生理論モデルと80年代の日本型経営の本質との関係

なお、ここで、アベグレン（注21）が「日本の経営」で指摘した日本企業の強さの秘密として指摘した「終身雇用」「年功序列」「企業内組合」のうちの少なくとも最初の二つが、日本企業において、衛生環境を維持する働きをしていたことも改めて納得できるだろう。そして、高度成長期の日本社会では、衛生環境さえ整えば、あとは「会社や組織で個々人が勤勉に働くことが日本社会の戦後復興、経済成長に役立っている」という社会認識が貢献モチベーション環境を実現していた。しかし、日本企業は過去10年以上をかけて着実にその衛生環境条件を同等の代替条件もなしに有名無実化してしまっている。

注21：J.C.Abegglen（1926-2007）

（４）動機付け・衛生理論と貢献モチベーションとの関係

それでは、改めて動機付け・衛生理論のモチベーションについての提起を整理してみよう。

① 衛生条件の満足はモチベーションにはつながらない：

まず、資産、安全、評価、などを与えられる（獲得する）ことによる満足感は、獲得のモチベーションを高めるけれども（「衛生」条件は満たすけれども）、他者に貢献するモチベーション（動機付け・衛生理論が定義する「モチベーション」）を高めることにはつながらない。

② 獲得のモチベーションは貢献のモチベーションとは異なるものである：

したがって、同じ魅力であっても、獲得モチベーションを高める実現成果の魅力、評価、報酬、公平性、平等性、などは、貢献モチベーションを高める実現成果の魅力よりも、持続性や（獲得モチベーションは同じ組織内では利害配分や対立の原因でもあるから）共有性あるいは汎用性が低い点でモチベーションとしての影響力は低い。（同理論では、獲得モチベーション

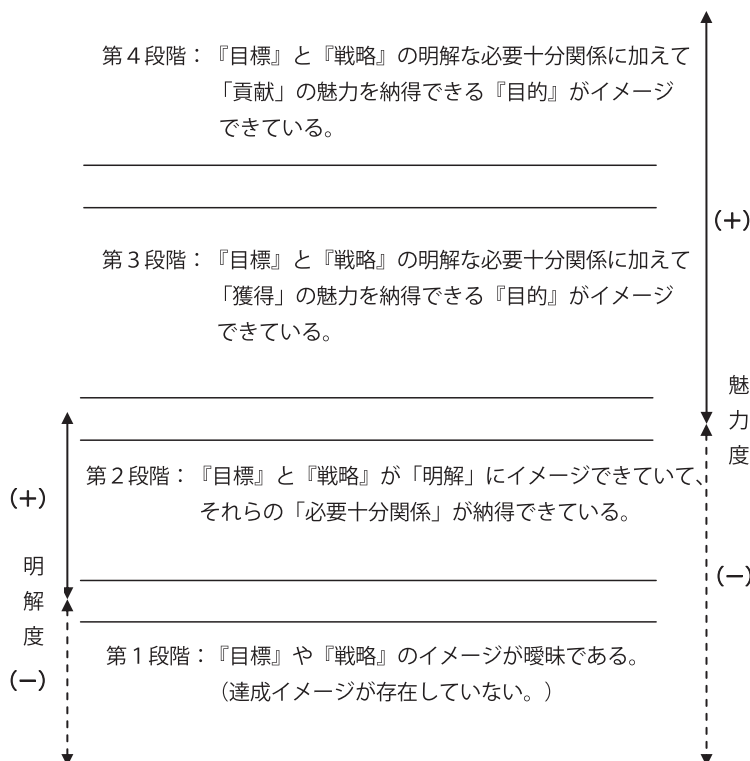
を、モチベーションの定義に含めていない。)

③ 衛生環境の満足は貢献モチベーションのための必要条件である：

ただし、衛生環境、すなわち獲得のモチベーションが成立しない状態では、その上位にある貢献モチベーションは起動しない。まずは自己の存在が確保されなければ、他者に対する貢献の意欲はわからない。

以上を反映して図14.モチベーションの3段階区分に一段階追加したモデルを図16.に示す。

図16.モチベーション、やる気、の4段階分類



(5) 個人が貢献モチベーションを高めるための必要条件

以上の考察から、個人が貢献モチベーションを高めるための必要条件を考えてみよう。

- ① 不安や不満が高まっていない（気にならない）レベルである。（衛生要因）
- ② 自己の達成イメージを描く自由度が与えられている。
- ③ 自己の達成イメージを描く自立心（独立心）が準備できている。
- ④ 貢献意欲を高める何らかの外部情報やモデルが存在している。（貢献を提起している企業理念、社会的価値の高い製品やサービス、貢献を実践している人材や組織の事例、など）
- ⑤ 獲得モチベーション追求の限界や副作用（報酬原資の限界、獲得競争や闘争の非人間性、その過程で高まる貪欲さの醜さや愚かさ、その結果損なわれる天然資源や地球環境の有限性、

さらには、増殖し始めると歯止めのかかりにくい獲得欲求の一方的増殖性、など）を経験している。

以上の内、「③自己の達成イメージを描く自立心（独立心）が準備できている。」条件が、組織や集団内の人間関係を無意識のうちに重視しこれに最優先で配慮する社会文化をもつ日本社会では最も高いハードルのようだ。（注22）

注22：それ以外の①、②、④は、外部環境が準備するものであるから、これらについては次の考察課題6.なぜ「管理職」は社員のモチベーションを高められないのか、で議論する。また、⑤については、以上の①②③④の条件がそろった環境で、獲得のモチベーションを徹底的に追求した「体験」あるいは「見聞」が必要となる。

なお、獲得のモチベーションを高める条件は、上記の内で②と③のみとなる。個人主義社会の典型であり自由主義を標榜する米国社会で、一攫千金や富の蓄積を奨励する American Dream の掛け声が少なからず信奉されていることでも、獲得モチベーションを高めるには、③自立心と②自由度が存在すればよいことが確認できる。

逆に日本社会文化や教育は、上記の①の社会的な不満や不安感を抑制し（かつての「終身雇用」「年功序列」）、また④の国家や、社会、地域、組織、集団への貢献モチベーションの実践モデルをメディアや教育で強調する、さらに⑤を日本的な（儒教や仏教、神道文化に基づく）倫理感を教育情報や組織規範として共有して予め仮想体験させる、の3つで、獲得欲求のモチベーションを抑制し、貢献欲求のモチベーションが高まり易い環境を整備している。

第2章 持続的進化を実践するマネジメント技術体系

考察課題6. 現代の「管理職」はなぜ社員のモチベーションを高められないのか？

考察課題7. モチベーションを高めるために必要なマネジメントの意識と行動は？

考察課題8. 持続進化経営を実践するマネジメント技術体系をどのように修得するか？

考察課題6. 現代の「管理職」はなぜ社員のモチベーションを高めることができないのか？

結論：2000年前後の株主価値重視経営の日本社会への浸透とともに、利益最優先という明確な目的を与えられた管理職が本格的に管理能力を実践し始めている。その管理能力がモチベーションの前提である衛生要因（社員の不安感や不満などの排除）を破壊している。さらに、その利益最優先の獲得欲求と、社員を無機的な資源として合理的に活用する意識と行動が、社員の自由度と自立的な発想、それらを前提とする貢献意欲、貢献モチベーションを低迷させている。

概要：2000年前後から株主価値重視経営、利益最優先経営が開始された結果、管理職が本格的に管理能力を発揮することになった。ただし、管理職自身は必ずしもその変化を意識できていないことが多い。この場合の管理能力とは、要すれば、「利益目標達成を最優先としそのために人と組織を合理的に活用する意識と行動」である。現代の日本社会ではこのような管理能力がマネジメントの主要能力として実践されることを何ら異様なものだと感じることもなくなっている。それがまさに、管理能力が本格的にかつ日常的に行使されている現れでもある。

しかしその結果、管理能力の2つの特性、先ず、利益実現を最優先とする「獲得」欲求を実践する行動であること、そして、人間を費用対効果追求システムの資源（あるいは手段）として活用する意識と行動であること、があいまって社員の貢献モチベーションが起りにくい職場環境をつくりだしている。

たとえば、企業経営者やミドルマネジメントが利益最優先で社員を活用する姿勢から、社員は自己の安全や安心に対する懸念を意識無意識のうちにつのらせざるをえない。現代日本企業ではこれが社員の過半数が自身のメンタルヘルス悪化を懸念する状況にまでに発展している。これは権力や権限をもった人材においては獲得モチベーションが増大する一方であるのに対し、それらへの従属を要求される社員は不安や不満を高め続けている結果だ。当然、社員にとっては、貢献モチベーションどころではなく、その前段階である自己安全の確保が実現できていない。

また、無機的な存在として合理性に基づいたシステムやプロセスに組み込まれてコントロールされることで、社員の人間としての自由な発想や会社や組織に対する意志、忠誠心や貢献意欲が縮小している。これが貢献モチベーション、先に考察した動機付け・衛生理論が定義するモチベーション、が低迷している状況にほかならない。

さらに、上記の結果、会社と社員の関係が、義務遂行と報酬対価を交換する契約に基づく関係にもなりつつある。もっとも最近の新興企業の一部ではその契約関係すら公平ではない状況も生じているから、それに比べれば一般の企業ではまだ最低線の衛生環境が維持できているといえる。しかし、自己のメンタルヘルスの健全性に懸念をもつ社員が過半数となっている状況のままでは、契約関係以上の信頼関係を実現するために必要な、貢献モチベーション、忠誠心

や貢献意欲、会社に対する尊敬と誇り、などが復活することは難しい。これが人間を科学的合理性に適合した無機的で標準化された資源と認識し、活用することを目的とする管理能力の限界である。

目次：

1. 最近の「管理職」はなぜ社員のモチベーションを高めることができないのか？
2. 管理能力ではなぜモチベーションを高めることができないのか？

1. 最近の「管理職」はなぜ社員のモチベーションを高めることができないのか？

一般的にミドルマネジャーが部下のモチベーションを高めるために強化したいと考えている、コミュニケーション、コーチング（人材育成）、ビジョン設計、戦略実行のうち、少なくとも、コミュニケーションとコーチングは、既に日常的に多様なパターンを実践しているはずではないか。にもかかわらず、なぜモチベーションを高めることができないのか？

また、ビジョン設計についても、その典型である年度計画や中期計画を設計することでかなり実践しているはずだ。にもかかわらず、なぜ、ミドルマネジャーは、これらの能力が不足していると考えなのか？あるいは、なぜ次年度や中期経営計画では部下のモチベーションが高まらないと感じているのか？

それらの質問に対する答えを要約すれば、それらの行動が、いずれも管理型の行動、管理型のコミュニケーション、管理型のコーチング、管理型のビジョン設計（後述のように、この表現そのものが既に矛盾している）であるからだ。

管理能力とは、「自己の情報（所与の計画、知識、価値観など）に基づいて外部を制御・操作する」行動である。（注23）そしてその基本原則は、数理的、論理的な科学的合理性であり、その目的は、投資効果（費用対効果）と獲得価値を最大化することにある。

注23：具体的には、所与の計画遂行と目標実現のために、現状とあるべき状況との乖離を解消する、問題解決の意識と行動。

この管理能力は、米国ビジネススクールが20世紀を通じて確立した技術体系に基づく能力であり、本来は日本企業のマネジメント人材には特に意識されることもなかった。むしろ、20世紀中盤から後半にかけての日本の企業経営者には、MBAやビジネススクールに対する感覚的な嫌悪感をもつ人も多かった。彼らは、科学的合理性を重視する管理能力が、社会的人間性を尊重する日本企業組織に何らかの危険性もたらすことを直感的に感じていたのかもしれない。

しかしながら、本書で繰り返し指摘することになってしまっているが、2000年前後からの株主価値（利益）最優先の企業経営が国際標準として日本社会に浸透した結果、管理能力に対する認識やそれを実践している意識は希薄なままで、会社全体で、無意識のうちに、管理能力を

共有し実践しはじめている。科学的合理性に基づく利益追求を最も効率的に実践しようとすれば、自ずと管理能力を駆使せざるをえなくなるからだ。「管理職」人材が意識無意識のうちに、管理能力を本格的に駆使し始めている。しかしこの管理能力は、その意図や願望とは裏腹に、社員の貢献モチベーションを縮小させてしまう特性をもっている。

2. 管理能力ではなぜ貢献モチベーションを高めることができないのか？

それでは、なぜ管理能力は貢献モチベーションを、抑圧するのみで、高めることができないのか、具体的に考察してみよう。

先に考察したように、個々人が貢献モチベーションを高めるための必要条件は、次の5項目であった。

- ① 不安や不満が高まっていない（気にならない）レベルである。（衛生要因）
- ② 自己の達成イメージを描く自由度が与えられている。
- ③ 自己の達成イメージを描く自立心（独立心）が準備できている。
- ④ 貢献意欲を高める何らかの外部情報やモデルが存在している。（貢献を提起している企業理念、社会的価値の高い製品やサービス、貢献を実践している人材や組織の事例、など）
- ⑤ 獲得モチベーションの限界や副作用（報酬原資の限界、闘争の非人間性、貪欲さの醜さや愚かさ、天然資源や地球環境の有限性、獲得欲求の一方的増殖可能性、など）を経験している。

一方で、管理能力を要素分解すれば、

- （A）職務権限に基づいて利益実現を最優先とする「獲得」行動を実践する。
- （B）人間と組織を「論理的に標準化された資源」と想定する。
- （C）費用対効果を最大化するために人と組織を合理的に「制御・操作」する。

意識と行動である。

これらの管理能力の（A）（B）（C）の3つの特性要素と、個人の貢献モチベーションを高めるための5つの必要条件との相互関係を考えれば、管理能力では貢献モチベーションを高められない次の5つの原因が明らかになる。

- 原因（1）職務権限に基づく「獲得」（社員の時間と労力を要求する）行動が衛生要因を悪化させる。
- 原因（2）論理的に標準化された資源としての想定が社員の感情や自由意思を抑制する。
- 原因（3）科学的合理性に基づいて従属させることで自立心（意識）を抑制する。
- 原因（4）獲得を目的としているために貢献を目的とした意識や行動モデルが希薄となる。
- 原因（5）獲得を目的とした行動が社員の尊敬や（自発的な）忠誠心を損なっている。

以下でこれらの5つの原因を具体的に考察してみよう。

原因（1）管理能力の職務権限に基づく獲得行動が衛生要因を悪化させる。

一般に権力は、威嚇、報酬、思考操作の3つの要素で行使されるが、管理職の職務権限には、これらの内の、威嚇（評価や職務保障の裁量権）、報酬（報酬や処遇の裁量権）、思考操作（正統性、専門性、同質性のうちの特に「上司である」という正統性）の3つがいずれも装備されている。

この管理職の職務権限の実行は、高度成長期のような社会全体が未来に対する期待と熱気にあふれている時代であれば、権力の行使と感じられることもない。しかし、そのような陶醉が冷めた時代には、社員は、管理職としての普通のコミュニケーションが実は権力の行使にほかならないことに気が付き、自己防御の警戒意識を呼び覚ます。すなわち、管理職としての普通の職務遂行、職務権限の行使が、社員の衛生要因感覚に警鐘をならして、不安感や不満を感じさせ、衛生要因認識を悪化させる。その結果、社員の貢献モチベーション、自発的に相手に尽くそうとする意欲、も緊縮してしまう。

とはいえ、社員はその権力行使に従うことの対価報酬を、契約と倫理に基づいて公平に受け取れていることで必要最小限の衛生要因が維持されている。しかし、契約に基づく均衡関係に支えられた上司との関係が実現している衛生環境は、過去の日本型経営慣習であった「終身雇用」「年功序列」が実現した家族意識の上下関係の記憶と比較すれば明らかに悪化している。

また、契約的な公平さを実現していると思われる、成果主義人事評価報酬制度も、グローバル過当競争の現代においては、実質的には、個々の社員の単独の力量や担当職務責任範囲のみでは達成が難しい業績目標値を要求しがちな制度となっているために、社員の公平性に対する納得感が低下し、むしろ社員の不安や不満を高めることで、衛生要因悪化の原因となっている。

このように、現代社会では、管理職としての普通の職務権限の行使、普通のコミュニケーション、が無意識のうちに、社員の人間的感情である不安感や不満感を高めている。すなわち、貢献モチベーションの前提となる職場の衛生要因を、少なくとも相対的に、悪化させている。

原因（2）論理的に標準化された資源としての想定が社員の感情や自由意思を抑制する。

科学的合理性を追求する論理思考は、人間を論理的で標準的な資源とみなすために、個々人独自の自由な感情などは想定していない。むしろそれを制御する。したがって、直接的には、人々の感情そのものであるモチベーションを高める効果はない。管理能力の論理のアクセルをどれだけ踏んでも感情であるモチベーションが高まることなく、むしろ減退するのみである。

また社員が貢献モチベーションを高める、すなわち、他者への貢献イメージを描くためには、人間としての感情と思考を駆使できる「自由度」が与えられていることが必要不可欠である。しかし、管理能力は社員を標準化された資源として期待しそのような自由度を想定しないから、

管理能力が行使されればされるほど、社員は自由に貢献イメージを描くことができなくなり、自発的に貢献モチベーションを高めることができなくなる。

原因（３）科学的合理性に基づいて従属させることで自立心（意識）を抑制する

「自己の情報、所与の計画、知識、価値観など、に基づいて外部を制御・操作する、他者の意志や資源（時間、知識、労力など）に従属させる」管理能力の特性が、人々の「自立意識」を抑制し、その結果、自立的な達成イメージを形成することも抑制してしまう。

これは、マネジメントが管理能力を発揮して、既存計画実現のリスクとみなした部下の弱点を補強するために、手とり足とりの指導や注意をし続ければ、結局その思いとは逆に対象人材の自立的な貢献モチベーションや成長意欲が低下し続けることでも確認できる。

また日本社会には、人と人の絆を重視し、組織や社会における個人の独自性や自立性を抑制する（出る杭を打つ）文化が一般的であるために、個人主義社会のような独立心や自立意識は一般的に希薄である。さらに2000年以後に日本社会に定着した本格的な管理能力は、利益最大化のための費用対効果を追求する科学的合理性に基づく指示や命令を上位下達で発信している。このことで、もともと希薄な社員の自立意識や意欲がさらに希薄化、脆弱化している。

人間感情の自由度を抑制され、さらに、自ら「思う」自立意識までが希薄化してしまつては、現代人感覚ならば衛生要因が満たされていないと感じて当然だろう。しかし、そもそも、自らが外部に対してどのように貢献すべきかの達成イメージを描く自立意識が希薄であれば、貢献モチベーションも自発的には生じない。また、他者への貢献どころか、困難に直面してそれを乗り越える達成イメージが自立的に描けなければ、「おちこみ」の心境が解消できないから、メンタルヘルスは悪化し続ける。現代企業においてメンタルヘルスが悪化の一途をたどっていることは、人間的な感情を許容する自由度が抑制され、自立心が希薄化の一途をたどった結果、貢献モチベーションの前提となる衛生要因が深刻に悪化している状態の具象にほかならない。

原因（４）獲得を目的としているために貢献を目的とした意識や行動モデルが希薄となる

管理能力の費用対効果の最大化行動は、計算できる（数量化が可能な）情報に基づいて、負担コスト（費用）を最小化し獲得便益（効果）を最大化する数量計算に基づく行動である。

したがって、管理能力が支配的になるにつれて、計算根拠が入手できる短期間のうちに最大の便益を追求する「獲得」意欲を追求する意識と行動が会社組織に充満する。その結果、不確実性をともなう「成長」や明解な損得計算が成立しない「貢献」意欲は敬遠され、職場の風景から貢献モチベーションの実践モデルが徐々に消失している。

目標管理制度（MBO）と貢献モチベーションとの関係

以上の貢献モチベーションを高められない管理能力の原因（２）から（４）までの３つを具体的に実践している典型事例が、「目標管理制度（MBO=Management By Objective）」（以下「MBO」）である。

MBO は、最上位の「目標」と「戦略」の二つの情報を、論理的、数量的な整合性を維持しながら、下位組織全体に分担配分する階層展開情報である。すなわち、MBO は、上位の目標と戦略を、下位に「必要十分関係」を維持しながら分担展開する戦略実行の設計図でもある。この結果、MBO の展開全体図を眺めれば、最上位の目標と戦略が組織全体に論理的にも数量的にも必要十分に分担されていることが納得でき、上位目標と戦略の「実現可能性」が納得できる。MBO は企業や組織全体の達成イメージの実現可能性を網羅的かつ具体的に示す最高のツールである。

しかしながら、この実現可能性を納得するための最高のツールであることから明らかなように、MBO にはモチベーションを実現する「達成イメージの3要素」のうちの、「目標」と「戦略（行動計画などの具体的な手法を含む）」の二つまでは使用されているが、「目的」が示されていない。この目的情報が欠如していることで、達成イメージの魅力、すなわちモチベーションの源泉を具体的に示せていないから、感情であるモチベーションに対する影響力がない。

ただし、MBO 制度にはこれを補完する成果報酬制度、MBO 達成レベルに応じた報酬制度、が設定されている。この結果、目的情報は記述されていなくとも、人々は、MBO 情報から、「成果報酬」という最も典型的な獲得意欲をコントロールする意図を自動的、反射的に感じ取り、獲得モチベーションを高める。この結果、MBO は獲得意欲を刺激し続けるのみで、貢献モチベーションを高めることはない。

組織全体で取り組むビジネス戦略全体の目標値や戦略の「数字情報」は、それらが達成されることで実現する外部への貢献価値を直接表現してはいないし、通常表現することもできないから貢献モチベーション感情を喚起することはない。ただし、成果主義評価報酬制度をカップリングすることで、獲得モチベーションを確実に刺激しているのである。

このように管理能力の典型的な実践ツールである MBO は、達成イメージの実現可能性に関する認識と獲得モチベーションのみを高め、貢献モチベーションは高めることはできない。さらに、その結果、MBO システムに依存すればするほど、組織目標や戦略も、費用対効果が明確に計算、評価され易い短期業績の獲得に偏重し始める。それが獲得モチベーションを連鎖的に増殖させ続ける。その結果、貢献モチベーションは一方的に縮小し続ける。この結果、組織全体を見渡すと、貢献モチベーションの実践モデルも消滅の一途をたどる。

このように管理能力は、その典型的な実践ツールである MBO を実践すれば組織全体が獲得モチベーションへ偏重していく関係が示しているように、貢献モチベーションの実践モデルを排除し続ける。管理能力の影響下では、意識、無意識のうちに、費用対効果を検証する損得勘定が意志決定の基本ルールとなり、それを超える貢献の意識や行動モデルは、希薄化し続けるのである。貢献モチベーションの実践モデルが不足しては、かりに「自立」や「自由」の条件が整っても、それらは自己の獲得欲求の対象を追求する獲得モチベーションに向かうのみで、貢献モチベーションの追求にはつながらない。

原因（５）獲得を目的とした行動が社員の尊敬や（自発的な）忠誠心を損なっている

富の追求を人生の最重要目的とする意識と行動、獲得モチベーションを最優先に追求し続ける意識と行動、は、American Dream 文化社会においては何も恥じるところがないばかりか、個人の自由を追求できることの証として賞賛の対象ともなる。日本社会も、獲得モチベーションに埋没する社会風潮の異常な高まりを80年代後半に経験済みだ。これからどうなるかも予測できない。しかしそのような状況では、動機付け・衛生理論モデルが指摘する貢献モチベーションは消滅するのみである。連鎖相乗的に高まるのは、獲得モチベーションであって、貢献のモチベーションではないからだ。そうなると獲得のモチベーションのみに依存する社会文化が一方的に拡大する。

一方で、日本社会文化の底辺には、きび団子一つで忠誠を誓いあい、獲得した資産の分け前を要求することもない桃太郎チームの美徳感覚が根強く存在している。その価値観によって、日本社会は、グローバル経済混乱の現実事例から、その原因となった、われさきに獲得欲求を追求する組織や社会の限界や副作用を、覚めた目で客観的に観察することができている。すなわち、貢献モチベーションを高めるために必要な第5の条件：

⑤ 獲得モチベーション追求の限界や副作用（報酬原資の限界、獲得競争や闘争の非人間性、その過程で高まる食欲さの醜さや愚かさ、その結果損なわれる天然資源や地球環境の有限性、さらには、増殖し始めると歯止めのかかりにくい獲得欲求の一方的増殖性、など）を経験している。

が社会文化として存在している可能性がある。

したがって、日本社会の少なくとも一部の人々には、グローバル経済混乱も、企業経営の低迷も、社会全体に貢献モチベーションを復興するための学びの対象となっている可能性がある。

たとえば、企業組織では、獲得欲求を最優先で追求する風景を冷静な観察者として眺めることが可能なのは若手社員であろう。社会全体では、現代の企業社会に距離を置きがちな「ゆとり世代」もそのような観察者となりうる可能性が高い。

彼らは、会社や上位マネジメントが利益実現のために人間性よりも合理性を尊重する情景、（これは「利益を実現するために人を活用する」行動であり、「人を活かすことで利益を実現する」行動とは逆方向の行動）、を目の当たりにして、上位マネジメントに対する尊敬の念や自尊心を損ない、会社に対する忠誠心をも著しく損なっている。

しかし、その反面、彼らは同時に現代の企業経営を客観的、冷静に眺めることで、獲得モチベーション追求の限界と副作用を、現実の風景として認識し観察することもできている。この点で、彼らは社会全体が獲得モチベーション一辺倒に埋没していくうねりを逆転させうるポテンシャルを蓄積しつつあるともいえる。

逆説的な表現をすれば、獲得モチベーションを一方的に追求させる管理能力は、究極まで実践されることで獲得モチベーションの限界と副作用、すなわち管理能力自身の限界を警告してくれている。ただ、その獲得モチベーション追求のための管理能力の実践のみに意識を奪われている状況ではその管理能力の限界と副作用には気付きにくいだろう。

少し話しは飛躍するが、これが、革新は常に辺境から起きる、ということの一例であるかもしれない。現代グローバル経済競争とその混乱社会の辺境人材は、経済繁栄の過剰な追求の陶醉と混乱を覚めた目で眺める異質文化を維持しているゆえに、獲得欲求の過剰な追求がもたらす社会混乱を冷静に観察できている。そのように考えれば現代日本社会の若手世代は貢献モチベーションを高めるための第5の条件を醸成しつつあると考えることもできる。

考察課題7. 部下のモチベーションを高めるために必要なマネジメントの意識と行動は？

考察課題7. 解説

結論：人々の貢献のモチベーションを高めるのは、科学的合理性が支える「権力」の「論理」で他者を従属させる「管理能力」の意識と行動ではなく、その相反能力である、社会的人間性が生み出す「覚悟」に基づく「感情」で他者の自由と自立意識を高めて相互に進化する「進化能力」である。

概要：部下のモチベーションを高める能力とは、学んで思い実行する、すなわち、現状を超えるビジョン（達成イメージ）を描き実行し続ける「覚悟」を影響力の源泉とする、進化能力、である。この進化能力は、「権力」を影響力の源泉とするために人間の成長力（自立的な未来ビジョン設計）を抑制し企業組織から人間の成長力を排除してしまう管理能力に相反することで、管理能力の限界、を超える。

この進化能力は、管理能力の主な特性と対立する以下の意識と行動で実践する。

管理能力

進化能力

「権力」（職務権限）で

「覚悟」で

「科学的合理性」と「論理」に基づいて

「社会的人間性」と「感情」に基づいて

「獲得モチベーション」
（評価、報酬、昇格などの意欲）
に影響を与えることで

「貢献モチベーション」
に影響を与えることで

社員の意識と行動を「一方的に」
「従属」させて

自己と社員の意識と行動を「相互に」
「進化」させて

「投資効果（費用対効果）」と
株主価値の「獲得」を追求する

「先進価値創造」と
社会への「貢献」を追求する

なお、この進化能力の影響力の基盤である、覚悟は、「どのような障害に直面しても人生を通じて、学んで成長し続ける意志」であり、これは、未来をコントロールできない人間が未来に挑戦するための最大の根拠でもある。（注24）この覚悟、「くじけない意志」が、未来の不確実さに対する「自信」の基盤ともなっている。これは現代の科学的合理性で説明することは難しいかもしれないが、人間感情を常識的に観察すれば、自然に到達する結論でもある。

注24：これを、現代学術界で科学的合理性に基づく理論証明の基本ツールとなっている相関度分析で証明することはほとんど不可能に近いだろう。しかし、たとえば、誠意を尽くす意志が未来を拓くと提起している点で覚悟とはほぼ同一の提起である、孟子の「至誠観」、「至誠にして動かざるもの未だこれを見ず」、が現代社会に2000年の時を経て継承されている事実が、少なくとも人間社会は過去2000年以上にわたって、未来に貢献する意志、誠意とも呼称され覚悟とも呼称される人間の意志が、人間を進化させる提起として有意義であることを証明し続けている、少なくとも、そうであることを探求し続けている。と考えることもできるだろう。

目次：

1. 管理能力の限界とは？
2. 管理能力の限界を超える進化能力の意識と行動は？

1. 管理能力の限界とは？

先の考察課題6.の結論の一つは、現代グローバル社会の深刻な経済混乱も、日本企業経営の迷走も、それを冷静に観察できるならば、現代日本社会にとって、20世紀に構築され興隆した管理能力の限界と副作用を実体験する絶好の機会でもあるということだ。

そして、この限界を超える新たな経営能力を強化し実践していくためには、先ず管理能力の限界とは何であったのか、それは管理能力のどのような特性によるものであるのかを、具体的に整理しておくことが必要だ。

これまでの一連の考察から、管理能力の限界を総括すれば、「人間の成長力を企業経営に活かせない」ことである。そして、その人間の成長力とは、「直面する状況乗り越えるイメージの設計力」、あるいは「創造的なビジョンの設計力」、にほかならない。これは、挑戦、革新、立ち直り、といった人間の成長を示す状況で何がそれらを「起動しているか」を考えれば納得できるだろう。

人間の一つ一つの成長は新たな達成イメージを描くことで始まり、それを実践することで完成する。

しかし、管理能力は、権力に基づいて獲得モチベーションを刺激することで人間の意識と行動を従属させ、人間を論理的に標準化された（無機的な）資源と想定することで、科学的合理性と投資効率の最大化を実現する、まさにそれらの特性ゆえに、人間が未来に向かってイメージを思い描く意識と行動を抑圧してしまう。その結果、それらの未来に向かうイメージ、創造的なビジョン、が起動する貢献モチベーションや創造と革新、それらが実現する持続的成長、持続的進化も抑制してしまっている。これが管理能力の限界である。

この管理能力の限界が新たな価値を創造する貢献モチベーションを抑制する主な原因特性を整理すると次の3つになる。

原因特性（１）「権力」（職務権限）によって社員の「獲得モチベーション（評価、報酬、昇格などの意欲）」に働きかけてその意識と行動を「従属」させる。

=>「自立意識」「自由意識」が抑制される。

原因特性（２）「科学的合理性」と「論理」に基づいている。

=>「社会的人間性」と「感情」が抑制される。

原因特性（３）「投資効果（費用対効果）」と「獲得」価値の最大化を最優先とする。

=>「先進価値創造」による社会への「貢献」価値を実現できない。

以上の３つの原因特性を総括すれば、管理能力は、社会的人間性や個々人の感情を想定せず、個々人が自由に自立的に達成イメージを設計する意識と行動も抑制することから、人間としての成長力、を抑制し、その結果、企業経営に人間の成長力を活かすことができない。これが管理能力の限界である。

本考察課題７．では、この管理能力の限界をもたらしめている３つの原因特性と相反する「進化能力」の特性を具体的に考察する。

考察課題８．では、マネジメント能力体系を合成志向と要素志向、自己活用と他者活用、の２軸で、ビジョン設計、コミュニケーション、コーチング(人材育成)、戦略実行に４分割し、それらをさらに進化型と管理型に２分割した合計８分割領域で全体像を考察する。

２．管理能力の限界を超える進化能力の意識と行動は？

（１）進化能力を要素分解する

現状を超える未来イメージ設計を抑制する管理能力を相反補完する能力は、要すれば、「学んで思い実行する」、能力である。

これは「外部の情報に基づいて自己を進化させる」能力であることで、本論では以後「進化能力」と呼称する。これはその本質において「学んで成長する」能力であるために「学習能力」とも呼称できるし、後者の方が現代グローバル社会にもより汎用的で馴染み易い名称かもしれないが、学習能力という言葉の日本社会での一般的な理解（知識の集積と検索の能力）がもたらす誤解を避けるために、「進化能力」、と呼称する。(注25)

注25：この進化能力は、現代社会で一般的に理解されている学習能力の、知識集積と必要に応じた検索活用、といった「学習」概念を更に拡大し、知識や情報のみでなく、それ以外の外部情報、すなわち、他者の

感情や価値観、ニーズや願望、までを学ぶ（それらに対して自分は何ができるかを考え実行する）能力。
すなわち、管理能力を補完し相反する進化能力とは、外部の「人間的感情」まで学んで思い実行する能力である。

この進化能力の定義に基づいて、考察課題6. および考察課題7. で分解した管理能力の要素群との相反比較で設定した進化能力の構成要素を図17. に示す。

図17. 管理能力と進化能力の構成要素比較

	<u>管理能力</u>	<u>進化能力</u>
目的	投資効率の増大	社会価値の創造
手法	他者を一方的に従属させ制御する	自己と他者を相互に進化させる
思考	科学的合理性に基づく論理	社会的人間性に基づく感情
基盤意識	獲得	貢献
影響力の源泉	権力	覚悟

（2）進化能力を要約する

図17. に示すように、進化能力は、費用対効果の打算を超えて、他者に尽くす「貢献」を基盤意識とする。これが、「他者を一方的に従属させ制御する」手法で「獲得」を基盤意識とする管理能力との根本的な違いとなっている。

その結果、進化能力は「自己と他者を相互に進化させる」手法をとり、管理能力が「投資効率の増大」を追求することに対して「社会価値を創造」する。そのために進化能力は、管理能力の「科学的合理性と論理」重視に相反して「社会的人間性と感情」を重視する。

すなわち、自己のために何かを獲得するモチベーションに没頭する限り、進化能力、他者への貢献モチベーションを高めて、共に進化する能力、は実践できないという誠に常識的な構図である。当然のことながら、管理能力を実行するためには何らかの「権力」が不可欠となるが、進化能力を実行するためには、権力とは異なる他者への影響力が必要となる。それが、「学んで思い実行」し続ける意志、学んで進化し続ける意志、「覚悟」、である。

（3）進化能力の日常表現：進化能力は「ケチ、威張る、自分勝手」でない意識と行動

売上高八千億円の食品ホールディング会社のトップは、次世代エグゼクティブ研修の冒頭で例年のごとく「けち、威張る、自分勝手、なマネジメントにはなるな！」と発言している。この言葉が、日常言語で明解に管理能力への偏重を戒めており、進化能力の要件を反面教師的に明示している。進化能力は、「ケチ、威張る、自分勝手」ではない意識と行動なのである。

まず、「けち」は公平感や人間性を疑われかねないほどに損得勘定にこだわり過ぎる意識と

行動を表現している。すなわち、「けちであるな！」とは、部下に大盤振る舞いをせよなどということでは決してなく、マネジメントとして部下に尽くす「労を惜しむな！」という意味である。これは管理能力のもたらす、「投資効果」や「費用対効果」に対する過敏さ、過剰な損得勘定、への戒めである。

また、「威張るな！」が、管理能力の職務権限にも度づく「権力」の過剰行使を戒めている。そして、「自分勝手」は、社員に対して「一方的な従属」を求め「株主価値の最大化」を追求する自らの職責論理のみに没頭する行動を指して戒めている。

このように、要すれば、ケチであるな、威張るな、自分勝手であるな、という3つの戒めで、反面教師的に、進化能力の要件を、極めて日常的な表現で網羅的に表現することもできる。

参考情報（1）：

進化能力を具現するエモーショナル・インテリジェンス（EQ）リーダーシップモデル：

2000年前後にゴールマン（注26）他により提唱された新たなリーダーシップモデル、エモーショナル・インテリジェンス、は日本ではEQとも略称されており、リーダーシップ能力育成の分野では馴染みのある方も多いただろう。このEQ行動モデルも、「論理」偏重のマネジメント行動に対して「感情」を意識して重視することの必要性和効果を提起している点で、進化能力の具現化モデルといえる。

さらに、このEQ行動モデルは、外部観察、関係設定、自己観察、自己制御の4段階行動で他者の「プラスの感情」を高める目的を遂行することから、EQは管理行動の、「自己情報」に起動されたビジョン設計とその実行プロセス、PDCA（Plan-Do-Check-Action）、とは相反する、「他者情報」に起動されたビジョン設計とその実行プロセス、CAPD（Collect-Analyze-Plan-Do）、であることも示している。これは一般的な学習の4段階行動でもあるから、この点でも、EQは進化能力の具現能力モデルといえる。

注26：Daniel Goleman「Emotional Intelligence」

参考情報（2）：

進化能力を具現する「学習する組織の5つの要件」(The Fifth Discipline)

また、進化能力は、一般的な意味での広義の学習能力であることで当然ではあるが、センゲ（注27）他により1990年前後に提唱された「学習する組織」の5つの必要条件行動のうち、組織的な学習行動である Team Learning 以外の4行動が、進化能力あるいはEQ行動の、外部観察（Systems Thinking）—関係設定（Building Shared Vision）—自己観察（Mental Model）—自己制御（Personal Mastery）に合致している。この点で、センゲの学習する組織を実現する5つの要件も、進化能力を具現化したモデルともなっている。

注27：Peter Senge 「学習する組織（The Fifth Discipline）」

考察課題 8. 持続進化経営を実践するマネジメントの技術体系とは？

考察課題 8. 解説

結論：管理能力とその限界を補完する進化能力の二つを実践する意識と行動

概要：持続進化経営を実践するためには、その逆の自己消耗サイクルをもたらす管理能力を相反補完する進化能力が不可欠である。進化能力は、人間の成長力、すなわち未来イメージ設計力、を企業に活用することで、企業を持続的に進化させる。それは進化能力の本質が、社会的人間性を尊重する意識と行動であることによる。

一方で、20世紀に興隆した管理能力は、科学的合理性に基づいて、社員を無機的で標準化された資源と見做すことで短期的には費用対効果を限界なく追求することを可能にしたが、当然の帰結として人間としての成長力、未来イメージを描く意欲、を活用できないばかりか消耗させ続けている。

しかしながら、科学的合理性を追求する管理能力も、企業組織の健全性を維持するためには必要不可欠である。持続進化経営においては、もはや利益実現やその効率が企業経営の存在意義などではないが、一定の利益効率を実現できる健全性無しでは、企業の持続も難しいからだ。

とはいえ、管理能力に関しては、特に2000年前後から株主価値重視の米国型企業経営が日本企業経営にグローバル標準として浸透する過程で、マネジメント人材は意識無意識にかかわらず充分以上に実践できている。したがって、持続進化経営を実践するためには、進化能力を意識的に実践強化することが必要となる。

進化能力の実践のためには、これを、マネジメントが認識する4つの能力、ビジョン設計、コミュニケーション、コーチング（人材育成）、戦略実行のそれぞれにおいて、管理型と進化型の相反する意識と行動を具体的に整理して実践する。

目次：

1. 持続進化経営を実践するマネジメント能力の技術体系とは？
2. 進化能力をどう実践するか？

1. 持続進化経営を実践するマネジメント能力の技術体系とは？

管理能力が短期業績効率の最大化を追究することで企業を自己消耗させ続けている。すなわち未来価値を先に消化してしまっている。この一方的なサイクルを逆転させるのが、管理能力と本質的に相反する進化能力である。

管理能力は、科学的合理性を重視し、人間を無機的な標準資源として活用しようとするため

に、短期間の費用対効果効率は実現できる。しかし、その結果、人間本来の、学んで成長する能力、未来に向かって新たな価値を創造するイメージ力、を活用できない。すなわち人間の成長力を活かさないために、企業を成長させることもできない。

一方で、進化能力は、人間の相互に協力共存する社会的存在でありたい意識、社会的人間性、を尊重し、社会への貢献意欲に基づいた人間の未来イメージ創造力を活かすことで、新たな社会価値を創造する。この結果、投資収穫の現在価値を最大化するために未来価値創出の投資をも犠牲にする管理能力の自己消耗サイクルに逆行することができる。

しかしながら、一方で、管理能力も、企業組織の費用対効果の健全性を維持するためには依然として不可欠な能力であり続ける。

20世紀の管理能力実践の大前提であった企業観、費用対効果の実現が企業の存在価値であるという本末転倒な思い込み、はこれ以上の企業の自己消耗サイクル、そしてグローバルな経済混乱、を続けなければ、払拭しなければならない。しかし、企業経営の費用対効果の健全性を維持できなければ持続的進化もありえない。これは人間が体温や血圧を一定に維持し健康を保たなければ存在し続けられないことと同じだ。さらに、社会の持続的な進化のためには、有限な天然資源や社会資源を使用するにあたっての費用対効果を高め続ける必要性は今後ともさらに高まる。

もはや企業は投資効率を最高の存在意義、存在目的とすべきではないが、投資効率の健全性は存在持続のために必要条件であり続ける。その結果、管理能力も、もはや企業の存在意義を実現する能力ではなくなるが、その健全性を維持するためには依然として必要な能力であり続ける。

したがって、持続的進化を実践するマネジメント能力は、進化能力と管理能力の二つの相反する能力で構成され、その技術体系とは、これらの二つの相反する能力を習慣的、意識的に頻度高く再現するために必要な意識と行動の体系である。

2. 進化能力をどのように実践するか？

(1) マネジメント能力体系を4区分して実践に必要な意識と行動を整理する。

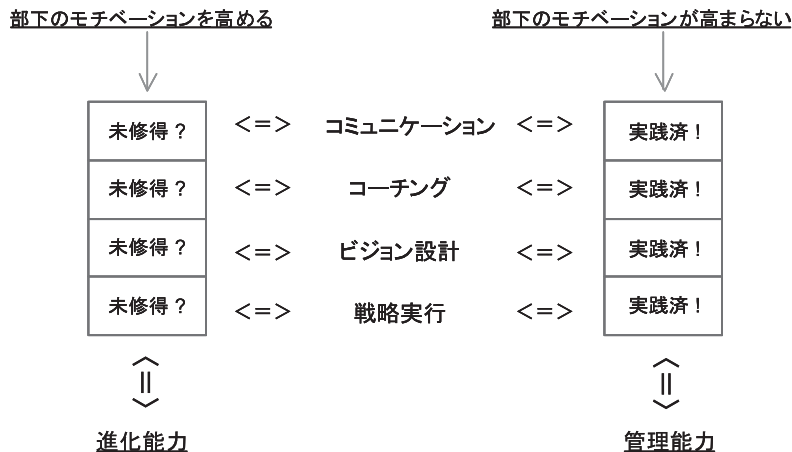
持続進化経営を実践するためには、自己消耗サイクルを駆動し続ける管理能力を抑制する進化能力を強化することが必要だ。それでは、進化能力を日常的にどのように実践し強化するのか？まずその基本的な考え方をまとめてみよう。

本論では、これまで、管理能力との対比で進化能力をイメージしてきたが、現実のミドルマネジメントのマネジメント能力体系のイメージは、むしろ考察課題2.でまとめた、ビジョン設計、コミュニケーション、コーチング（人材育成）、戦略実行の4つの能力で構成されてい

る。したがって、先ず進化能力とこれらの4能力との関係を納得することから始める必要がある。

この点に関しては、図18.のように、これらの4能力を実践する意識と行動に、進化能力と管理能力の相反する2種類が存在していることをイメージすればわかり易いだろう。

図18. 進化能力と管理能力に2区分したマネジメント能力体系モデル



しかしながら、管理能力と進化能力が、獲得と貢献の対立する意識に基づく相反能力であると同時に、コミュニケーション、コーチング（人材育成）、ビジョン設計、戦略実行の4能力も、図19に示すように、「合成」と「分解」、「自己活用」と「他者活用」の2種類の相容れない対立行動区分で相反する関係にある。

そして、この4つの能力が互いに相反する能力であることを意識できていないことが、後述するように、一般に、そして特にマネジメント経験の初期段階では、これらの4つの能力をすべてバランスよく実践することが極めて難しい原因ともなっている。

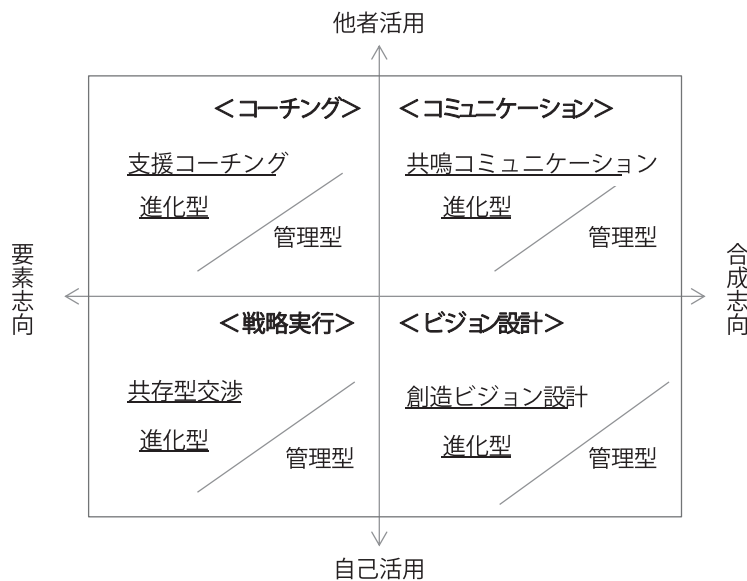
したがって、ビジョン設計、コミュニケーション、コーチング、戦略実行の4つの能力を実践するためには、これらの4種類の相反する意識と行動の集合を、別々に把握する必要がある。

その上で図20が示すように、進化能力を意識的に実践するためには、これらの4種類のそれぞれの能力を実践する意識と行動の集合を、さらに管理型と進化型に2つに区分する必要がある。すなわち図19.のマネジメント能力体系に、さらに管理能力とその補完関係にある進化能力の両方を反映した図20が、持続進化経営を実践するマネジメント能力の技術体系である。

図19. マネジメント 4 能力の相反関係



図20. 持続進化経営を実践するマネジメント能力体系



そして、図20. に示す全体像の中で、管理型については既にはほすべてが（過剰なまでに）実践されているので、マネジメント人材が実践強化することが求められるのは、これらの内の進化型の意識と行動である。

なお図20に示すように、以後は、進化型の、ビジョン設計、コミュニケーション、コーチング、戦略実行を、それぞれ、創造ビジョン設計、共鳴コミュニケーション、支援コーチング、共存的交渉、と表現して、管理型のビジョン設計、コミュニケーション、コーチング、戦略実行と区別する。

(2) マネジメント能力体系に対する納得感を深める

マネジメント能力体系に対するイメージが完成したら、次はそのマネジメント能力の技術体系の実践強化に専念する。そのためには先ずこの体系が「すべて」という納得感が必要となる。しかしながら、一般に、ほとんどのマネジメント人材は、現実に多種多様なマネジメント能力強化の研修メニューやプログラを経験しているから、マネジメント能力体系は、極めて多様で膨大だと感じている。

したがって、図20. に示す4種類のマネジメント能力をさらに管理型と進化型の2分類を加えた、8分野がマネジメント能力のすべてといわれても、本当にこれだけか？という疑問が残るだろう。それは当然だ。したがって、この疑問を解消するには、現代の多種多様なマネジメント強化の研修メニューの強化目的が、結局は、これらの4分野の能力に集約されていることを納得できることが必要だ。一つ一つ検証してみよう。

先ず、会計、労務法規、コンプライアンス、社会的責任：CSR (Corporate Social Responsibility)、社内規程、などの研修は、管理能力の基盤となる自己内部の基準情報を学ぶことを目的としている。すなわち、これらは戦略実行やビジョン設計の「管理型」の意識と行動イメージを強化するプログラムであることがわかるだろう。

一方で、一般にリーダーシップ、組織行動マネジメントなどと呼称されている研修プログラムは、人材組織のモチベーションを高め自立的に行動させる広義のリーダーシップ能力を育成強化することを目的としている。したがって、これは、4つの能力の、進化型の意識と行動イメージを強化するプログラムとなっている。

そして、マーケティング、経営戦略、品質改善、顧客満足向上などのプログラムは、それぞれのプログラム設計者が管理型と学習型のどちらを意図しているかによるが、管理型の意識から脱却できていない場合には、管理能力の実践、すなわち問題解決力の実践強化のためのフレームワークや基準情報（あるべき情報）を提供するプログラムとなっている。また、管理意識から脱却できていれば、これらは、ビジョン設計の進化型の意識と行動の集合、創造ビジョン設計、の意識と行動の実践強化プログラムとなっている。

このように、すべてのマネジメント研修プログラムは、例外なく、管理型か進化型のビジョン設計、コミュニケーション、コーチング（人材育成）、戦略実行の4分野、8種類のいずれかの能力強化のプログラムとなっている。

(3) マネジメント4能力の進化型の意識と行動をCAPDの4段階で整理する

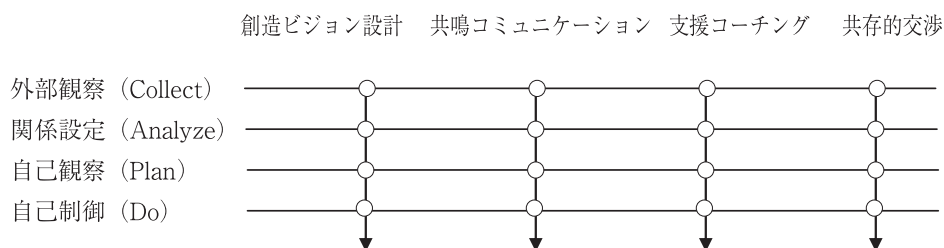
以上から、持続成長経営を実践するために強化すべき能力は、マネジメント能力体系を構成する4つの能力の進化型の能力、創造ビジョン設計、共鳴コミュニケーション、支援コーチング、共存的交流であることに絞りこめるだろう。

したがって、これらの4つの能力を習慣的、意識的に再現できるように、すなわちその再現頻度を高めるように、実践に必要な意識と行動イメージ群を整理することが強化演習の目的となる。この場合、情報記憶の鉄則として、それらの意識と行動イメージに何らかの意味付けをして分類することが有効だ。この意味付けとしては、進化能力の本質である、「学んで思い実行する」学習行動の、

外部観察 (Collect)
関係設定 (Analyze)
自己観察 (Plan)
自己制御 (Do)

の4段階構造が活用できる。創造ビジョン設計、共鳴コミュニケーション、支援コーチング、共存の交渉の演習では、図21に示すように、それぞれの実践に必要な主な意識と行動をこの4段階で分類整理する。

図21. 4種類の進化能力を実践する4段階



(4) マネジメント行動の経験と常識を整理する

なお、創造ビジョン設計、共鳴コミュニケーション、支援コーチング、共存の交渉、の4能力の再現頻度を高めるために整理しておくべき意識と行動イメージは、何ら特別のものではなく、既にミドルマネジメントが意識、無意識のうちに、実践してきているものである。

ただ既に折々に試みられ実践されてきているものの、それらが偶発的であることなどにより習慣化されていないだけだ。また、達成したいイメージとそのための努力行動とが「ネジレ(空振り)」関係にあるということだ。

高度成長期以来綿々と伝えられてきた管理型の意識と行動のみがマネジメント能力であるとの思いこみにより、「管理型の意識と行動のみでは実現できないことを、ひたすら管理行動の意識と行動を実践して実現しようとする」、努力と効果のネジレ現象のために、部下のモチベーションを高めたいという真摯な思いにもかかわらず、それが実現できないということが繰り返されている。しかし、実際には、どのマネジメントも少なくとも偶発的には折折に進化能力に相当する意識と行動を実践して部下のモチベーションを高めてはいるはずだ。

ということで結局、進化能力の強化とは、これを偶発的ではなく必要に応じて意識的に実践することで、この努力と効果の因果関係（の認識）の不足やネジレを解消する、いわば、「これまでの経験と常識の整理」にすぎない。このことが納得できれば、進化能力というやや概念的な表現に対する戸惑いも解消できるだろう。また、高度成長期以来、何世代にもわたり継承されてきた管理型に相反する意識と行動を実践することへの躊躇や、抵抗感も緩和できるだろう。

過去15年以上の間に、個々人や組織の無意識のレベルにまで深く浸透している、ほとんど企業文化や風土ともなっている可能性がある管理型の意識と行動を抑制することは、現実的、感情的には、決して易しいことではない。しかし、新たに習慣化すべき行動群が、既にこれまで偶発的ではあれ折々に実践している行動である事実が気が付けば、それほど気負う必要もないだろう。努力と効果の因果関係のネジレや勘違いを解消してその成功打率を上げるだけのことであるからだ。

（５）管理能力と進化能力の相反性を徹底的に探究する

それでは、マネジメント能力の常識をどのように整理するのか？その整理の基本姿勢は、進化能力と管理能力の相反性を徹底的に探究することである。すなわち、ビジョン設計、コミュニケーション、コーチング（人材育成）、戦略実行の４つの能力を実践する一つ一つの具体的な日常行動に関して、管理型と進化型の意識と行動の根本的な相反性を確認する。たとえば、社員に対する朝一番のあいさつ、社員からの報告を受ける、社員に指示をする、などの行動で、こういう意識と行動であれば管理型となり、こういう意識と行動であれば進化型となるという割り切りを納得する。

創造ビジョン設計、共鳴コミュニケーション、支援コーチング、共存型交渉の４つの能力の進化と管理の相反する意識や行動のポイントを要約すると図22ようになる。

図22. マネジメント 4 能力に関する進化型と管理型の相反点の総括



(6) マネジメント 4 能力をチームとして分担実践する

マネジメントの 4 能力は「合成志向」と「要素志向」および「自己活用」と「他者活用」の相反する意識の異なる組合せによって実践されている。そのため、一人のマネジメントがこれらすべてを同時に強化、実践しようとするると自己矛盾で混乱する。

例えば、リスク感性（自己活用の戦略実行）を発揮しながら、寛容で大らかな対人関係を実現する（他者活用のコミュニケーション）、人材育成（長期的な他者活用）に注力しながら直面する課題は安全を期して即決を心がける（短期的な他者活用）、既存プロジェクトを綿密に推進しながら（既存課題遂行のための個別の問題解決）、新たなプロジェクトを創造する（新たな課題の創造的設計）、といった矛盾した二つの行動を同一人物が同時並行して実践することはほぼ無理といってよい。

マネジメントやリーダーシップの参考書籍などでは、これらの能力をあたかも単一の人材がすべて実践すべきなどと提起している事例も少なくないが、それらは、特にマネジメント経験の初期段階では、現実的ではない。そのような幻影にとらわれることなく、取りあえずは現実を直視し、4つの能力のいずれかを選択して集中的に強化実践することで、マネジメント能力強化の意欲も持続できる。その場合、残る 3 つのマネジメント能力は部下や同僚などに分担さ

せる。すなわち、マネジメント能力をチームで分担実践する。それにより、4つのマネジメント能力も、徹底的に実践できる。

このようなチームによる経営分担の事例としては、日本の大手自動車メーカーの価値創造型の創業経営者と、彼を支えて経理や人事を担当した戦略実行型のNo. 2の組み合わせ伝説がよく知られている。しかし、チームによる経営は、そのような特例のみではなく、継続的に進化している企業や組織のマネジメントにはほぼ例外なく共通に存在している。外部からは、No. 1を補完するNo. 2やNo. 3の存在が認識されにくいだけだ。これらの補完人材がしっかりと機能しているからこそ継続的な進化が実現できている。

逆に、企業や組織の継承がうまくいかなかった事例では、マネジメント4能力を相互補完的に担当する経営チームが存在していない事例が少なくない。そのような状況では、トップが実践するマネジメント能力が、進化型であれ管理型であれ、それを補完するマネジメント能力が欠落しているために、経営力の不均衡のひずみが長期化し、そのまま経営破綻に陥ってしまうという事例も少なくない。これは、企業を構成する個々の組織についても同様だ。回復不能な組織不全の時期が長く続くということ、企業全体が破綻するような状況とは様相は少し異なるが、持続的な進化に長期的な支障が生じる点では変わりはない。

(7) マネジメント能力強化研修の留意点

最後に、マネジメント能力強化全般にも留意すべきことではあるが、進化能力の強化のための研修プログラムに関する留意点をまとめておこう。

1) スキル強化と能力育成の根本的な違いを理解する

マネジメント研修プログラムのメニューは、スキル強化と能力強化の二つに大きく分類できる。前者は、会計、ファイナンス、品質管理ツール、労務法規とその応用（コンプライアンス理解）、社会的責任、社内事務規程、顧客対応規定、などで、いわゆる管理能力の基準となる知識、情報を学ぶ研修だ。これらのメニュープログラムに関しては、参加者全員が、研修中に提供された知識、概念、手法、技術などの情報を、研修完了時にほぼもれなく理解することが期待される。またそれは当然だ。

しかし、管理型の意識と行動を超える新たな進化型の意識と行動を演習する、参加者の既存の意識や行動を根本的に見直すプログラムでは、集合集中トレーニングの時間内に、参加者が「すべての内容を完全に理解できる」ことを期待することは現実的ではない。もし全員がすべてを理解できたなどという状況が起こっているとすれば、トレーニングの内容レベルが差し障りのない教科書的な情報で、受講者の意識を変えるまでにはいたっていない可能性が高い。参加者が、困惑、混乱、抵抗感、などを感じることなくスムーズに受け入れることができているとすれば、それは根本的な意識の見直しが生じていないことの現れである。

また、同様に、参加者の全員が、研修内容に満足している！などということも現実的にはあ

りえない。例えば、リーダーシップ能力育成に関しては、初期段階において既に参加者メンバー間に何らかの格差があるから、最終的な理解にも何らかの格差、乗り遅れ感を感じる人材が生じることも避けられない。その結果研修内容に不満足と感じそのように評価する人材も避けられない。

しかし、もしそのような不満足が生じていないとすれば、その研修内容が、(非常に卓越している極めて稀な場合は別にして、現実には)、参加者に根本的な意識や行動の進化を求めるものとなっていないことが多いだろう。そして、その結果、参加者が自らの意識や行動を否定する必要もないために、これまでの感覚に心地よくフィットするヒントや知識のみを拾い上げて「新たな気づきがあった！」などと満足してしまっている。またそれを受けて、研修開催関係者も参加者が満足してくれた！ということで満足している！などといった状況となっている可能性が極めて高い。これは能力強化の空振りと判断すべき状況だろう。

2) 能力育成プログラムの費用対効果を証明する矛盾を理解する

このように、スキル研修と異なり、能力強化プログラムは、研修直後での費用対効果測定が難しいのが現実だ。これは、しかしながら、このような能力育成投資も、純然たる長期開発投資であることを考えれば当然のことでもある。長期開発投資案件で、投資実行時に費用対効果が測定できる案件があると考えることが、すべてを短期業績と結び付けて判定しようとすることによる幻想である。これは少し立ち止まって冷静に考えれば自明なことでもある。

しかし、本質的には短期的な費用対効果評価には馴染まないとはいえ、現在のように多様なプログラムが社内外で入手可能である場合には、これらの候補群から実施プログラムを選抜することが必要で、そのためには、参加者にも事務局にも、何らかの評価区分や手法が必要だ。

それでは、マネジメント能力強化プログラムをどのように評価選抜すべきか？

これは容易なことではないが、主な判定基準を、「継続的な能力強化の意欲向上につながっているか」という点に集約すれば、研修内容とその進め方に関する次の5つの判定条件が提起できる。

- ① 現代マネジメントの最優先強化能力の強化を対象としている。
- ② 日常の具体的なマネジメントの意識と行動の事例に基づいて学ぶプログラムである。
- ③ (非現実的なスーパーマン能力を要求するものではなく) 常識を整理するものである。
- ④ 研修後の継続的な実践習慣をつけるために必要十分な情報が提供されている。
- ⑤ 研修プログラム内容とこれを提供する講師の意識と行動がほぼ一貫している。

3) 総華的なマネジメント体系を装備するスーパーマン願望を排除する

上記の適切なプログラムを選抜する要件にも提示しているが、研修の目指す能力体系が、総華的で非現実的なスーパーマン的なマネジメント能力体系となっているものは(因みに、高度成長期にはこの手のプログラムがかなり横行していた)、参加者に対して、「全員まだまだ未熟

である、大いに精進せよ！」などといった脅しとしては活用できるかもしれないが、その内容が現実的であると納得されない限り、受講者の継続的な努力を促すことはない。そもそも研修プログラムや体制に対する信頼を失う原因ともなりかねない。

因みに、最近15年は、業績結果に着目する成果主義が浸透していることもあり、ほとんど見られなくなったものの、以前は、そのようなスーパーマン的あるいは百貨店のようなマネジメント能力体系項目に基づいて能力評価するということが日常茶飯であった。

たとえば、それらの評価には、協調性(あるいはチームプレー)と独創性、柔軟性と執着力、論理力と感受性、などの、同一人材が発揮するには根本的に矛盾する相反項目が数え切れないほど盛り込まれ、それらが満遍なく実践されることを期待するものであった。これでは、誰もが不完全な評価を得ることになるから、評価する方も少なからず悩み、またその結果として恣意的な評価を蔓延させる温床ともなりがちだった。

しかし、これは進化能力の強化においても同様に留意すべき点である。論理的合理性を重視する管理型の4能力と、感情的人間性を重視する進化型の4能力行動とが相反矛盾するのは当然だが、先に図19. および図20. で示したように、進化型の4つの能力も、互いに他の能力とは同時には実践できない関係にある。たとえば、他者活用を志向する意識と行動は、自己活用を志向する意識と行動とは相反する。また、自己のビジョンや組織力を実現する合成志向、あるいは、統合、組み立て技術思考の意識と行動は、個々人の育成支援や個々の戦略実行の問題解決などの要素志向、あるいは分解、要素技術志向の意識と行動と相反する。

このような4つのマネジメント能力間の矛盾関係を見逃して、あたかもこれらの全部を一人でカバーできることがマネジメントの要件であるとして、これらを同時並行的に強化することを臆面もなく主張するようなプログラムは、マネジメント人材の継続的な強化努力を支援する点で問題がある。(注28) このようなスーパーマン願望を強化プログラムから排除することはマネジメント能力強化プログラム選定の大前提ともいえる。

注28：しかし、これは個人の自己分析や自分自身に対する期待に関しても、ともすれば同様に陥りやすい大きな落とし穴でもある。特定のマネジメント能力、例えば、支援コーチングの役割に専念している時に、同時に戦略実行の緻密な思考やリスク分析もできないことを悔やんだり、徹底的な戦略実行型の行動に専念しながら周囲から慕われたい、などと期待する矛盾がそれだ。

