

## “戦略的風土論”

浜松大学教授・多摩大学客員教授 竹村 之宏

### 1. 戦略的風土の意味

#### 1) 風土とは何か

風土の定義は必ずしも明確ではない。“社会的なグループの規範と価値である”とか、“日常的な価値観であり、日々の行動に関する規制であり、感じ方である”と言われる。しかし、これらの表現ではよくわからない。

元々、風土の考え方の起源はレヴィンという行動科学者の「場の理論」に求めることができるといわれる。レヴィンは、人間の行動は個性と環境の関数であるとし、有名な  $B = f(P \cdot E)$  という公式を作った。Bは行動、Pは個性、Eは環境である。環境は物理的な環境のことではなく、心理的な環境のことであり、これを風土と呼ぶ。

改めて、風土を定義すると次のようにいえるだろう。“集団を構成する人々の価値観、信条、行動基準などが長い時間をかけて共有された結果、あたかも実在するかのように人々に働きかけるようになったもの。体質、空気なども表現できるもの”である。文化とも共通する部分がある。あえて風土と文化を分けると、文化は「基本的な価値観」であり、風土は「日常仕事をする時の考え方と行動の取り方」ということができる。

#### 2) 良い風土だけでは戦略の実現は難しい

風土には良い風土と悪い風土があり、一般には仕事の達成には良い風土が不可欠であると考えられてきた。良い風土の例としては、

- この職場は明るい
- 人々は創意工夫を十分に発することができる
- 人々の間のコミュニケーションはうまくいつている

- 失敗が許される
- 人々は公平に評価されている
- 職場は暖かく支持的な空気に満ちている

などである。このような風土は人々の満足感を高める。

しかし、良い風土はどちらかといえば、仕事関係よりも人間関係やモラルの向上に重点が置かれていることがわかる。組織の存在理由は目標の達成であり、仕事関係のない風土だけでは人々の満足感と組織のパフォーマンスは両立しない。そこで、戦略と風土の整合性が求められるのである。

#### 3) 戦略と風土は一体である

戦略と風土の整合性の重要性は仕事のプロセスから説明できる。組織の仕事には一般に次のプロセスが必要である。

- ① 目標の設定
- ② 組織化（組織編成、人員配置、評価基準の設定、など）
- ③ 能力開発（業務知識、問題解決能力、意欲などの開発）
- ④ リーダーシップ
- ⑤ 風土

これらの要素は相互に依存・影響し合う関係にある。

以上のうち、目標設定、組織化、能力開発がしっかり行われたとしても、人々を目標に向けて協働させ、集団としてのまとまりをもたらす「ある力」がなければ目標達成は難しい。この「ある力」がリーダーシップと風土である。このうち、リーダーシップは何のために必要かといえば、目標の達成にふさわしいように人々の行動のとり方やものの考え方を変換させるためである。先に述べたよう

に、風土は行動のとり方やものの考え方のことであるから、目標達成にふさわしい風土への変革を伴わなければリーダーシップを発揮したことにはならない。つまり、結果としての風土が目標達成の鍵を握っているということができる。

このように、目標を達成するためには風土の形成がきわめて重要である。単に良い風土が必ずしも目標達成に貢献しない理由がここにある。

ところで、戦略と風土の整合性には2つの意味がある。1つは「組織（風土）は戦略に従う」という意味である。新しい目標を達成するためには、風土を新しくしなければならない。2つは、「戦略は組織（風土）に従う」という意味で、旧来の思考や体質に固執する風土があるところでは新しい発想や目標そのものが出てこない。

#### 4) ケースにみる戦略と風土の関係

一昔前、ある機械メーカーがコンピューターメーカーへ転換し成功したケースである。コンピューターメーカーへの転換が戦略である。この戦略を実現するために、次のようなプロセスを踏んだ。

##### ● 第一段階

全社員にパソコンを配置し、コンピューターに慣れさせた。今でこそコンピューターは必需品であるが、昭和の時代まではコンピューターに不慣れな社員も多かった。とくに高年齢社員のコンピューターアレルギーは強かった。全員にコンピューターをもたせることにより、コンピューターに親しむ風土をつくることから始めたのである。

##### ● 第二段階

コンピューター本体と周辺機器の販売をはじめた。これによってコンピューター業界を知ることができ、コンピューターの技術的内容が理解できるようになった。同時にSE(システムエンジニア)の社内養成をはじめた。

##### ● 第三段階

コンピューターの周辺機器の自社製造をはじめた。自社技術の確立を目指したのである。

##### ● 第四段階

最終目標であるコンピューター本体の製造をは

じめ、コンピューター業界への転換を成し遂げた。

第一段階から第四段階まで約8年かかったという。もしこの機械メーカーがはじめからコンピューター本体の製造をはじめたら、恐らく成功しなかったであろう。機械メーカーとコンピューターメーカーの風土は違うからである。

次のケースは熱処理機械メーカーの風土改革である。熱処理機械は省エネや省力化に効果を発揮する。そこでこのメーカーでは熱処理技術をさらに高度化して、省エネから一歩進んだ新エネルギー改革に貢献しようと考えた。

さて、新エネルギー技術の能力開発とともに、社会的に新技術開発にふさわしい風土をつくりあげなければならない。新技術開発には2つの条件が必要である。1つは、新技術の開発は創造性を必要とするから、社会的には新しい考え方やアイデアを尊重する雰囲気をつくらねばならない。人事評価制度も改革して、失敗をマイナス評価しないなど、開発技術者を側面援助する。2つは、新技術開発には情報が必要不可欠であるから、これまでのメーカー的な風土から情報を重視する体質へ転換しなければならない。この2つの条件から、このメーカーが開発すべき風土は「未知への挑戦を尊重し、創造的で情報重視の風土」ということになる。

もし、この会社において、安全第一の保守的な風土が支配的ならば、いくら開発技術者を動機づけようとしても、新技術の開発はかなり難しい。なぜなら、そこでは特別な実績を上げないかわりに、失敗もしない仕事ぶりが評価の基準になっており、それが特に開発技術者の行動を規制するからである。

## 2. 戦略的風土改革の方法論

### 1) 風土改革はまず企業理念の再構築から

戦略的風土の改革は単に人々のものの考え方や行動のとり方を変えるのみで事足りるというものではなく、企業革新という大きな経営的枠組みの中で考えなければならない。この企業革新を行う上で最も大切なことは企業理念の再構築であ

る。自社の存在意義は何か、自社の社会貢献とは何か、という企業経営の根本精神のことである。もし、自社が存在しなくても社会が困らなければ存在価値はないということになる。人間は自己の存在が意義深いと思えた時、いきいきと生きられる。企業も同じである。

これまでの企業は特別な理念がなくても、製品やサービスを生産し、社会で存在することができた。業績が悪くなければ、目先の新製品・新マーケットの開発、扱いはコスト削減を急ぐことで切り抜けることができたが、これからは全体の理念構築が先にこななければ成功はおぼつかない。

企業理念の再構築による風土改革が企業革新をもたらした最も顕著な例はアサヒビールであろう。アサヒビールは1985年にビールのシェアが10%を割り、企業として存続できるかどうかの瀬戸際に立たされた。この危機に際して行ったことが新たな理念づくりであった。“アサヒビールは何のために社会に存在するのか”、“どんな企業であるべきか”という根本的な問いかけを行ったのである。理念づくりは部長クラスが中心となっており、TQCなどの運動を通じて全社員に浸透させた。この結果、“やはり新製品をつくらねば”という問題意識で全社がまとまったのである。そして開発されたのが「コクキレビール」であり、現在でもトップを行く「スーパードライ」であった。

もし、アサヒビールが危機に際して目先の新製品開発や営業の強化といった単純な発想から改革に取り組んだとしたら、再生はならなかったであろう。一般に会社が危機に陥ると、メーカーであれば、製作部門と営業部門が対立し、お互いに責任をなすり合うという光景がみられる。こうした状況の中で新製品開発を目指してうまくいかない。なぜなら、新製品開発を担当する開発部門の志気が上がらないからである。

理念構築の効用は全社員の問題意識の統一にある。問題意識が統一された中での新製品開発は開発部門の意欲を引き出し、全社的な支援体制が得られるからである。

## 2) 風土改革のための具体的手順

理念の再構築の後、または再構築を必要としない企業も、次の手順で風土を変えていくことが厳しい状況に対応する道である。

まず、風土の分析である。会社や職場の現在の風土がどのようなものかを洗い出す作業である。方法は診断法（アンケート）、面接法、ブレインストーミング法などがあるが、ブレインストーミング法が最も適切である。本音が出やすいし、主観が入る余地も小さい。何よりも研修の形で容易に使うことができる。ブレインストーミングで抽出された風土の現状分析の一例をあげると、次のようなものが多い。

- コスト優先
- 代替案がない
- 責任部署が明確でないことが多い
- なあなあ主義
- 保守的で現状安定志向が強い
- 決めたことが守れない
- セクショナリズムが強い
- ぬるま湯的である
- 仕事の優先順位がはっきりしない
- 問題意識が薄い
- 上下のコミュニケーションが悪い

などである。一般にマイナス的風土が多いがプラス事柄にも配慮したい。

次に、会社の風土水準の設定である。前にも述べたが、風土の改善に当っては戦略との整合性で方向が決まってくる。単にマイナスの風土を改めるというだけでは効果はない。したがって、風土の改善に方向性を与える全社的な戦略的風土水準の設定が必要になってくる。例えば、先の機械メーカーがコンピューターメーカーへ転換した例では「機械的風土からコンピューターの風土へ」ということが風土水準である。

そして、分析結果の評価と行動基準の設定である。ブレインストーミングで抽出した現在の風土状況と全社水準を突き合わせて、改善の方向を決め、全社の行動基準を設定する。なぜ行動基準が必要か。それは、単に“創造的な風土をつくらう”といっても、抽象的で何をしたらよいかわからな

いからである。とくに末端の社員には具体的な操作言語で示してやらないと動くことができない。

行動基準の例は次のようなものである。

- 現在の仕事に疑いの目を向け改善する
- どんな小さな問題でも見逃さず、掘り下げる
- ある部署で成果が上った施策は他の部署にも普及させる
- 部下からの提案は決してつぶさない

などである。

### 3. 現在進行形の風土改革成功ケース

これまで述べたように、企業成長と風土は一体のものである。そこで、筆者が関係する企業の中で風土の改革によって成長している企業を紹介したい。(アイウエオ順)

#### 1) 井村屋製菓株式会社

井村屋製菓の起源は明治29年と旧く、現在では売上高316億円、従業員数約800人を超す我が国有数の菓子メーカーである。とくに小豆を原料とした商品が主体で、ようかん、あずきバー、中華まんなどが有名である。食品を扱っている関係上、「しっかりした製品づくりと顧客の信頼獲得」を主目標にした風土づくりを展開中である。主な具体的な実行策は次の通りである。

##### ●5S運動

整理、整頓、清掃、清潔、習慣化の5つであるが、とくに力をいれているのは清掃と清潔であるという。5S委員会による毎月のミーティング、5Sマラソン、5S優秀者の表彰、定点写真による改善などが行われている。5Sマラソンは全員に勤務時間外の毎日清掃を義務付けたもので、活動の結果は「見える化」策として実施状況表を提示し、1日1枠ずつ塗りつぶしていくというもの。稼働日の80%を塗りつぶすとゴールとなる。

##### ●挨拶力の強化

実行策の中でもユニークなものが挨拶力の強化である。挨拶当番は朝正門前に立ち、出勤する社員に挨拶をする。挨拶力にも美があって、高い人には表彰を、低い人には個別に注意するという。

この他ユニークな活動として、以下がある。

- ABC運動(あたり前のことを、バカになって、ちゃんとやる)
- LMM運動(小さな無駄取り運動。1円でも利益の流出防止)
- Myぞうきん運動(自分の雑巾で自席周辺を清掃)
- もったいない改善運動(もったいないと気づいたことを改善する)
- クリーンデー(月1日会社内及び周辺の清掃)
- 「ありがとう&どういたしまして」活動(感謝の気持ちを言葉やカードで相手に伝える)

さらに、誕生会、お客様感謝デー、ご家族感謝デー、社内塾、などが行われている。井村屋製菓はどちらかといえば、日常的な社員の仕事と顧客との関係の中に成長とすぐれた存在価値を見出すとしている点で風土づくりに成功している。

#### 2) 株式会社クリアテック

クリアテックは1986年創業で、社員35名の若い研究開発型企業である。その中心技術は冷間鍛造で世界のトップレベルにあるという。冷間鍛造とは材料を加熱しないで、常温で金型を設計・製造するものである。例えば、自動車の変速用のギアは従来切削加工により生産されていたが、これを冷間鍛造で加工することに成功した。冷間鍛造で加工すると、材料を削ったり、溶かしたりしないので環境性も高く、材料費のコストダウンにも寄与するという。近い将来世界中の車にクリアテックの技術でつくられたギアが採用されると期待されている。

この技術にも驚かされるが、さらに目を引くのはそのマネジメントである。その合言葉は「好きな仕事をしよう」というもので、社員ひとりひとりの個性発揮を目指している。その成果をあげると、

- 80%の有給休暇消化率
- 会社の定休日は社員の投票で決定
- 制服デザインは社員が決める
- 出勤時間は8時、8時半、9時の選択制
- 最近15年間の採用は新卒のみ(中途採用なし)
- 創業以来、採用内定辞退者は1名のみ
- 新卒入社社員の退職者はわずか3名

- 3年以内の離職者は過去1名のみ
- 過去10年間労災事故なし
- 手形を発行せず現金払い

などである。こうした実績は、部や課がなく、管理職もいないという水平型の組織のおかげと思われる。

さらにユニークなことは、新入社員の採用の方法である。会社見学会では学生にも名刺を持ってきてもらい、社員全員と名刺交換会を行ったり、学生は好きな場所に行き、社員の誰とでも話をするができる。つまり、一般の採用活動にありがたない、人事部の説明を聞いて終わりというのではなく、現場で働いている社員を実際に見て、質問することでクリアテックの生の姿を確認できるわけである。また、社員も学生と話をするので会社のPRができるし、学生の要求や人物像を知ることができる。正直に言って、筆者は日本にこのような個性的な風土をもつ会社があるのか、という思いをもった。

### 3) 株式会社日本レーザー

レーザーは20世紀の3大発明の1つといわれる。日本レーザーは1968年レーザーの専門商社として設立され、以来レーザー関連の情報収集を中心にして、世界のトップクラスのメーカーとの製品輸出入はもちろんのこと、最先端理科学用レーザーから汎用性の高いレーザー装置の提案などを行って業績を伸ばしている。

しかも、商社でありながら技術部門をもち、応用分野における多様なニーズに応えるための技術的研究・提案を行っている。つまり、日本レーザーはレーザーという商品を通じてグローバルにコミュニケーションを行っているのが特徴である。この事業展開を社員50名で行い、年商30億円、利益1億円をあげているという。

年商30億円でなぜ1億円の利益が出るのか。それは人間中心の経営システムによって明らかになる。例えば、

- 他者との協力、チームワークを基本にしたインセンティブ制度がある。
- どんなことがあっても基本給は下げない
- ボーナスは自分の稼いだ分の粗利の3%で支

給しているが、この不安定部分を補う意味で人事考課賞与を出している。

などである。つまり、日本型経営を基礎にしなから、日本型成果主義ともいべき刺激策をとっていることがわかる。

このような経営方針は現経営者の会社を立ち上げるまでのさまざまな人生経験によって生み出され、それが日本レーザーの盤石の経営哲学になっているというのが筆者の実感である。その哲学とは何か。

- 経営者の最大のミッションは社員の動機づけである
- 経営者は社内一の情報通でなければならないという信念をもつ（いろいろな情報を収集・統合して先手を打つ）
- 経営者が背水の陣になれば社員が本気になる
- 会社は社員の自己実現の舞台である（つまり社員の成長が企業の成長）

そして、この経営哲学は「3つの好きな言葉」を基礎にして生まれた。それは、「人生で2点間の距離は直線ではない」、「There's no way to happiness. Happiness is the way.」、「今、ここ、自分」の3つである。筆者はかねがね真の経営は人間学であると主張してきたが、この経営者の言葉からそれが裏づけられたとの思いを強くしている。

先に述べたように、日本レーザーの正社員は50名である。しかし、ひとりひとりが人事・労務、経理・財務、貿易・輸出入などの専門家に育ち、夢と志をもって働いていることができる。

以上、3社の風土形成のケースをみてきたが、共通しているのは「経営者が明確な理念とビジョン」をもち、「人を大切にす経営」を実践していることに尽きるのではないか。社員の人柄、能力、実績、人生をトータルに考えた経営が見える。最近よく、「顧客第一」とか「顧客満足」ということが強調されるが、以上の3社は「社員の幸せが第一である」という考えに徹している。社員が幸せであれば当然顧客を大事にするのである。つまり、「Employees come first, customers second」こそ、これからの日本の経営風土に必要なことではないだろうか。