

企業は「今一度、社会の一構成員である」と認識することが大切

ハーバードビジネススクールのRosabeth Moss Kanter教授がハーバードビジネスレビュー11月号(英文)でHow Great Companies Think Differentlyと題する特集記事を書いている。

「伝統的に、経済の専門家や投資家たちはビジネスの唯一の目的はお金を稼ぐことである。そして、儲けが大きければ大きいほどよいと主張してきた。アメリカ資本主義制度に深く根付いているこの手前勝手な偏狭な企業像は、短期利益を最大化し、株主へのリターンを出すことに専念するという姿勢をほとんどの企業に取らせている。そしてそれら企業における決定は金融の用語で表現されている。このバランスを欠いた論理のために、世界に好ましいあるいは好ましくない影響を与えることになる巨大な資源を自分たちが預かっているということ、また、かれらの戦略が社員、パートナー、および消費者(これら人々に企業は依存している)の生活を形成しているということから企業は目をそらしている。」「企業の社会的責任という考え方は、経済論理や株主資本主義がビジネスの概念を支配するに従い、廃れていった。」(注:訳文は野尻)とカンター教授は厳しく指摘する。一方で、真に優れた会社は単なる金儲けマシンでなく、異なった論理で動いているとし、それら企業から学ぶべきと語る。

「企業はもともと社会を構成する一要素であり、数世紀にわたり家庭、政府、宗教と同じように、社会の重要な柱としての役割を果たしてきた。真に優れた会社は、金儲けはするけれども、その方法論において、組織を持続させるためにどうすればよいかを考えている。そして人々と社会のニーズが何であるかを理解したうえで、将来に向けて投資する。」「リーダーは自身が社会を構成する一員であるという認識を持つことによって、今日の変化と課題を乗り越えることができる。経済的、財務的論理に加えて、社会の一員であるという論理が研究、分析、教育、方針、および経営上の意思決定における社内原則として、生かされるべきである。」カンター教授が注目する真に優れた会社に共通する論理とは次の6つである。これらの論理がリーダーの言動、そして企業行動を根本的に変えることになると指摘する。

- ① 共通の目的、
- ② 長期的な視点、
- ③ 仕事への情熱
- ④ コミュニティの構築、
- ⑤ イノベーション、
- ⑥ 自律

共通の目的と価値観が組織アイデンティティのコア

カンター教授は真に優れた会社に共通する論理のひとつとして「共通の目的」をあげる。「企業における共通の目的、価値観が組織アイデンティティのコアとなり、社員が確信を持って行動を起こすことが可能になる」と語る。また、カンター教授は企業の価値

観を制定することは最近良く見かけることだが、肝心なことは「価値観を示す文章」があるかどうかではないとする。「社員自らが社会の一員であるとする論理にこだわり続けることにより、日々の業務に価値観を体現することになる。私が調査した会社はどの国に本社があろうと、価値観を示す文章を実践し、生きたものにするために、かなりの資源と時間を割いている。さらに、あらゆるレベルの管理職たちがその価値観を社内に伝える役割を果たしている。大切なことは、言葉自身ではなく、価値観の中身について社員に議論をさせ、社員全員が企業の社会的役割について正しく理解し、ビジネス上の意思決定の場面でその価値観に基づいて判断できることである。」と述べている。

カンター教授は共有する価値観が生かされている事例としてP&Gのエグゼクティブ、ロバート・マクドナルドを引用している。「彼は企業目的、共有する価値観、および行動原則が企業文化の基礎であり、社員に強い情熱・共感を生み、会社ブランドを実体あるものにするに信じてきた。彼は2010年、CEOに就任したその月に、『世界の消費者の生活を向上させる』という企業目的を事業戦略として体現し、『より多くの地域で、より多くの人々の暮らしを、より一層向上させる』と表現した。」またこの戦略の具体的展開の事例として、P&G ブラジルで、高級品を購入できない消費者たちの生活を向上させる義務があると感じていたマネジャーたちが「高級品に代えて、低価格で、高品質な商品を開発する戦略に大きく方向転換した」ことが紹介されている。

誰が価値観、および行動原則の旗振りをする？

私は過去に幾度となく、人事担当者と「企業における価値観、行動原則の重要性」について議論をしてきたし、その運用の具体的な姿を調べてきた。そこで気づいたことは国内企業、外資を問わず、多くの組織において価値観や行動原則を社内ですべて定めるための責任者が決められていないということ。またたとえ担当者がいてもその職務は重要なものとして認識されておらず、せいぜい課長レベルであること。またトップと太いパイプで結ばれ、率直に意見具申できるような実力ある人を配置していないことだ。さらに問題なのは、そもそもP&GのCEOのように企業における価値観、行動原則の重要性を認識している企業トップが少ないということだ。

編 | 集 | 後 | 記

カンター教授の「How Great Companies Think Differently」は年明けにもハーバードビジネスレビュー日本語版でも訳文が掲載されると思います。大不況の中で経済論理のみがますます先行する今日、是非読んでいただきたいと思います。野尻