

戦略経営に関する事例研究（7）

——YKK 株式会社, キヤノン株式会社——

馬場 杉夫*

キーワード：組織能力, 持続的競争優位, イノベーション, グローバル経営, 個の尊重, 失敗の寛容

1. はじめに

企業の根源的な目的は、その維持発展にある。現在の厳しい経営環境において、その実現のためには、継続的イノベーションの創出が欠かせない（十川 [2009]）。企業は、存続に向けて、単に技術が新しい、新しい機能が付加された、これまでよりも性能が良いというのではなく、顧客が求める価値の高い新たな製品やサービスを、しかもそれぞれの国や地域にあったものを常に創りだしていかなければならない。

このことを根底で支えているのが、組織能力である（慶應戦略研究グループ [2002]）。組織の存続には、大変優れた個人の力や、偶然の産物ではなく、組織的にしかも必然の産物として、製品やサービスの開発が行われなければならない。

このような「組織能力」に関する研究は近年、日本の中でも大数観察による実証研究が蓄積されてきている¹⁾。その中で、本事例研究シリーズで注目したいのが、従業員、個人の活動である。イノベーションの源泉として個人の創造性が期待され、そのために個の主体性を尊重すべきである（馬場 [2005]）と主張してきたが、それを実現できない組織的要因が見られるからである（馬場 [2007 a]）。

個の主体性を阻む要因は理論的に3つ指摘されている（中村, 馬場 [2013]）。1つは、個人の意識の問題である。個人には、元々挑戦しようという気質と、従来通りのままで進めていこうという気質が混在しており、常に新たな挑戦を続けることが困難なのである。2つ目は、組織の問題である。組織が計画的に取り組む場合、個人に対してコントロール重視になりがちであり、個人の創造性を阻んでしまう可能性がある。3つ目は、環境変化への対応の問題である。不連続に変化する外

*専修大学経営学部教授

部環境に対して、連続的にしか変わらない組織や個人が対応するのは非常に難しい課題である。

このような問題を紐解くために、事例研究を行ってきた（馬場 [2007b], [2009], [2011], [2012], [2013a], [2013b]）。これまで、過去に培われた技術の展開、企業が計画的・誘発的²⁾に取り組むことと、創発的・自律的に取り組むことのパラドックス、短期の問題と長期の問題の融合などが明らかになってきた。今回は、特に、個人の意識の問題を払拭するため、失敗の寛容が効果的であることが示された。ただ、失敗に対する企業の扱いはそれぞれである。どのような失敗ならば許されるのか、成功のための失敗とそうではない失敗はどのように区別されるのか、不明な点が多々見られた。

そこで今回は、とりわけ事業をグローバルに展開している中で、継続的に新たなものを世界中で創り出している2社に注目し、従業員の挑戦をどのように促しているのかについてヒアリング調査を行った。

2. YKK 株式会社

YKK 株式会社（以下、YKK）は創業以来、企業精神である「善の巡環」のもと、一貫してものづくりへの挑戦を継続してきた。これは、他人の利益を図らずして自らの繁栄はない、という社会との共存があってこそその存続を意味している。現在、第4次中期経営計画の初年度であるが、ここでは、売上高営業利益率は8.0%、ROAは5.0%を目標とし、「挑戦し続ける会社」であり続けることが示されている。

新しい取り組みに挑む場合、試行錯誤を繰り返さなければならない。言い換えれば、多くの失敗を積み重ね、わずかな成功を導くプロセスが求められる。ともすると、多くの失敗は、従業員を萎縮させてしまい、挑戦意欲を減退させかねない。そこで、新たな挑戦を継続しているYKKで人事部長をご担当されている寺田弥司治氏に、新しい挑戦を継続する仕組みを中心にお話を伺った。

【YKKの概要】

YKKは、吉田忠雄氏が1934年に東京都日本橋にサンエス商会を設立したのが始まりである。創業以来、ファスナーの製造・加工・販売を主力として事業を拡大してきた。1961年には、アルミ建材の生産・販売を開始し、現在では、経営理念として「更なる CORPORATE VALUE を求めて」を掲げ、社会、顧客、社員、公正、経営、技術、商品の7つの分野に新たな QUALITY（質）を追求すると表明している。また、価値を生み出す力として、社員一人ひとりが大切に、実践する価値観であり、日々の行動である3つのコアバリューを明らかにしている。すなわち、「失敗しても成功せよ／信じて任せる」「品質にこだわり続ける」「一点の曇りなき信用」である。

YKKの中核事業は、ファスニング事業とAP事業、ならびにこれらのエンジニアリングを支える工機である。この三者によるグローバル事業経営と、世界6極（71カ国/地域に展開している109社を6つのブロックに分け、地域ごとの特色を活かしながら各社が主体となってグローバル事業経営を展開）による地域経営を基本としている。

YKKグループは、2009年度から開始した第3次中期経営計画を2012年度に最終年度として終えた。そして第4次中期経営計画（2013-2016年度）を策定するにあたり、いくつかの変更を施した。1つは中核事業の1つである「建材事業」のセグメント名を「AP事業」としたこと。もう1つは、6

極経営体制の極の括りを変更したことである。ファスニング事業戦略の重要性からアジアを一つの極ととらえ、また、中国におけるファスニングと AP の事業規模から鑑みて、中国を個別の極として対応することとなった。中期のテーマとして、「21世紀を勝ち抜く経営 自己変革への挑戦」を掲げ、激しい事業環境を勝ち抜くために「商品力と提案力」「技術力」を求められる3つの力として、その強化に取り組んでいる

【海外事業展開における経営理念】

YKK は、早くから海外進出を展開してきた。1959年には、ニュージーランドに製造販売の現地子会社を設立している。海外では、積極的に現地法人を設立し、現地の企業として、YKK 精神の浸透をはかるとともに、絶えず、試行錯誤を試みてきた。そのため、海外展開が理念の浸透と挑戦の歴史を如実に表しているという。

海外事業担当者は、「土地っ子になれ」「信じて任せる」「野戦の一刀流」といった、創業者の薫陶を受け、果敢に挑戦してきた。YKK における海外事業は、単に現地の安い人件費を狙ったものではなかった。「善の巡環」によって、現地に根付き、利益を現地に還元し、優秀な人材に選んでいただき、現地のためのビジネスをよりよく展開することを目指していた。そのためには、現地に溶け込まなければならない。そこで社員は現地に永住する覚悟をもって、現地との交流を積極的にはかり、現地の文化を尊重し、共存共栄の実現が期待された。本社のビジネスを現地で展開するのではなく、現地のビジネスを現地で展開するため、現地に権限を大きく委譲し、現地採用の社員と本社から出向した社員は、平等な関係を目指した。そのため、現地の社員と YKK の社員とは当然ながら、距離感は近くなる。しかも、海外展開の初期では、通信手段も発達していなかった。そこで社長は、現地が一番わかっているはず、と徹底的に任せため、本社の顔色みてビジネスをするのではなく、常に現地の顧客を向いて仕事に取り組んできた。このことは、YKK の人材育成の基本である、実践から学ぶ OJT である「野戦の一刀流」の考えを具現化したものと言える。

海外へ出向した社員は、性善説に基づいて徹底的に権限が委譲されているため、様々なことに取り組み、思いっきりチャレンジできる環境が整っていたといえる。それぞれの現地法人は、独自でその国のビジネスに溶け込んで行ったため、当初、隣国の現地法人との交流は、ほとんど行われていなかったという。それでも、同じように社長から薫陶を受けて、同じ発想でビジネスに取り組んできており、常に、社長ならばどうするか？ と考えて意思決定を積み重ねてきたため、同じような成長をとげてきた。

このように、大きな権限と責任があり、自分の望むように取り組めた海外の仕事は、大変に面白く、やりがいのある仕事として受け入れられ、特に20代で海外に行き、自分たちで実際に会社を経営することは非常に貴重な経験となった。そのため、社内では、海外で働いている人が輝いて見え、多くの人が海外で働くことを望むようになっていった。しかも、現地に溶け込んだビジネスを行っているため、現地で10年、20年と過ごす従業員も珍しくないという。現取締役の多くも長年海外事業で様々な挑戦をしてきた人達である。現在のファスニング事業では海外出向員が約470名、AP事業で約100名を数え、挑戦的風土の形成に貢献している。職場全体がそのような挑戦的風土で満たされているため、やや内向的な従業員も海外出向し、様々なことにトライし、思いっきりチャレンジしているという。営業担当者の多くは、海外志向が強く、技術担当者にも海外で働くことを希望する者は多い。

このように、YKKは早くから海外展開をはかったことが功を奏し、現在、全世界でビジネスの基盤を形成している。しかしながら、昨今、衣料の価格低下に伴い、ファスナーに求められる価格も厳しいものになってきている。YKKも、顧客の求める品質、価格に応え続けていかなければならない。これからも厳しいビジネスの中で、常に挑戦をし続けなければならないのである。

【経営理念の浸透】

事業を通じて理念の浸透をはかってきたYKKであるが、時代の変化とともに、創業者の薫陶を受けた社員が少しずつ減ってきた。創業者の吉田忠雄氏は、毎年、黒部事業所の体育館で社員に向かって、延々と語ってこられたという。時には、この講話は3時間以上にも及んだという。海外へ赴任した人達も、この講話から経営者としての心構えを学んだ。創業者亡き今、改めて、理念の浸透に取り組む必要性が生じてきている。

具体的な事例としては、コアバリューの制定があげられる。2006-7年にかけてYKKらしさとは？将来も大事にしていきたいものは何？皆さんが昔から大事にしているものは何？といった内容でアンケートとヒアリングを行い、社員15500名が参画して検討し、3つのコアバリューとして経営が決定した。

これまでYKKは、理念や企業風土の力で成長してきたと言ってもよい。これからも、理念や風土に活力を与え続け、発展していかなければならない。現在は、世界中で約4万人の従業員をかかえている。もちろん、その中には日本人以外も含まれる。彼らにも理解してもらえる内容ややり方を工夫していかなければならない。

【創業者への回顧】

創業者を顧みる試みもまた、理念浸透の方策である。1995年、創業者の3回忌に合わせて、創業者の企業理念、事業経営のノウハウ、事跡等をより身近なところで学び、日常業務の中で活用することを目的に「吉田忠雄記念室」が開設された。記念室による第1回の企画展「エピソードが証す－吉田忠雄『心の世界』－「叱る」「諭す」「導く」－」（通称「叱られ展」）が開催された。創業者から直接薫陶を受けた12名の人達を選ばれ、それぞれ、創業者から何を叱られ、どのように導かれたかを回顧することで、創業者の思考と行動の背景を理解しようという試みであった。選ばれた方々の多くは、創業者から人前でよく叱られたエピソードをお持ちであった。普通、叱る場合、人前を避けるような配慮が欠かせないと言われている。しかし、創業者が人前でよく叱責していたことは、一緒に仕事をしている人達の共通認識となっていた。その背景には、失敗経験を共有することで、次には失敗をしないことを期待した行動であったと言われている。

2008年には、創業者の生誕100年を迎え、全世界の従業員4万人を対象としたフォーラムが開催された。すべての国のすべての従業員が創業者生誕100年を機に、YKKグループの良さを再認識し、YKKグループで働くことにやりがいを感じ、誇りと一体感をもって未来に向かう試みであった。創業者の誕生日である9月19日を中心に、各国各社の会議室にて全社員が42分間のDVDを視聴した。映像は、日本語、英語、中国語、ポルトガル語、スペイン語、韓国語、トルコ語に翻訳され、YKK精神、経営理念、コアバリューの浸透をはかった。創業者について全く知らなかった海外の人たちには、特にインパクトがあり、共感を得る部分も多かったと評価されたという。

また二代目の社長である吉田忠裕氏（現会長）が2008年から始めた社長車座集会も、理念浸透の

試みの1つである。気がつけば創業者に直接会ったことのある人は45歳以上、改めて社長自ら社員と直接対話し、YKK精神や事業の在り方を説く機会を設けたのである。かつては、海外赴任をすれば、20代で社長をやり、また、工場長を経験する機会があった。しかし、今や、そのようなポストは全従業員数に比して少なくなってきた。チャンスが限られてきている中で、より良いものをつくっていくためには、まず、理念を改めて浸透する必要性が高まってきたのである。

【個が集まっている組織】

創業者は、常々、一人ひとりが経営者であり、使われ人間になるな、自作農になれ、小作人になるな、と説かれた。このことは、組織作りの基本として、今も息づいている。1本の大樹から得られる恩恵よりも、1本1本が自律し、異なる幹の太さを持った森林から得られる恩恵がはるかに大きい。そのためには、1人ひとりが強い個であることが重要となる。いわば、YKKの組織は「森林集団」なのである。

海外事業展開においても、本社が強いのではなく、海外拠点1つひとつが強くなることが求められているという。その点、グローバル企業というよりも、現地のお客さんに向けて拠点の1つひとつがしっかりと根付き、お客さんから求められる企業になることが期待されている。

そのためには、1人ひとりが情熱をもって、自ら進んで新たなことに取り組まなければならない。そこには必ず挑戦がつきまとう。その副産物である失敗など、些細なことだという。大樹によりそって生きていくのであれば、大樹に守られているので、厳しい外部環境に直接さらされることはない。しかし、1本1本の自律した樹木として生きていくためには、自ら厳しい環境に対処しなくてはならない。

一方、そのような強い個が集まることで形成される組織としての利点もある。従業員は孤立しているわけではなく、組織の一員だからこそ守られるところがある。そのことを象徴しているのが、「叱られ展」で、西崎氏（当時、代表取締役副社長）が創業者から言われた言葉として「失敗したとしても損をするのは会社と私だ。…君には何の損もなく経験という財産が残るんだ。エースが投げて試合に勝てなければまだ力が足りなかったんだと諦めよう。」を紹介している。これは、組織として個人の挑戦をしっかり支える姿勢がうかがえる。

【チャンレジして一生懸命やった失敗の許容】

YKKでは、すべての失敗が許されるわけではない。当然ながら、さぼっていて失敗していたら許されない。必死にやった挑戦の結果の失敗は、短期的には評価は下がるが、だからといって、解雇されたり、その後、尾を引くようなことはないという。一生懸命取り組んでいる人には、失敗しそうになると皆、助けにきてくれる。失敗している人間を懲らしめても何の特にもならない。社内で有名な逸話として、本社で宿直中の社員が金庫の鍵をかけ忘れたために中身を盗まれた話が伝えられている。創業者は、叱ったものの、彼をやめさせたり、左遷したりせず、むしろ「一度失敗した君なら安心して任せられるよ」ともう一度金庫の鍵を預けたという。

失敗は、新しい挑戦への副産物であり、成功には不可欠なものであるとともに、だれかがミスをしたら、繰り返さないよう、周知させる取り組みもなされている。成功したことは、周知させても繰り返すことはできない。同じような状況にはなりにくいからである。一方、失敗は、周知させれば、避けることができる。ミスを繰り返すことは、顧客に対して許されることではない。例えば、

初めて海外赴任をする人は、異なる環境下でのビジネスで慣れないことも多く、大変不安になる。そこで、海外赴任者や経験者が自分の失敗事例とそこから何を学んだかを公開し、情報を共有することで、ミスを事前に防ぐとともに、新たな取り組みへのハードルを下げる試みをしている。

【雇用が守られるから再チャレンジ】

このように、従業員が安心して新たな取り組みに挑めるのは、失敗しても、辞めさせられる、という雰囲気は感じられない、すなわち、雇用は必ず守られるという暗黙の了解があることも一因であろう。雇用への安心感があるとともに、再チャレンジのチャンスが数多く与えられてもいる。

しかしながら、高度成長時代とは異なり、さまざまな価値観をもった人たちが入社するとともに、高齢化への対応も求められている。環境変化は、仕事の取り組みを変えるだけではなく、従業員の働き方も変わってきている。そこで、働き方「変革への挑戦」プロジェクトが始まった。YKKグループは定年延長を選択し、その先の定年廃止までを視野に入れている。定年を延長することで、従業員に支払う給与をどのように捻出するのか、また、どのように配分するのかを考えなくてはならなくなった。そこで、従業員の人生設計や、挑戦と自己責任、ダイバーシティを加味しながら、会社が目指すべき姿である「真に公正な人事制度」の制定に向けて取り組んでいる。

その内容は大きく3つに分かれている。まず会社は、従業員自ら設計する自分の人生の一プロセスであると定め、その人生設計に基づく自律した働き方を求めている。次に、経営理念が求める「公正」を基軸とした人事制度設計・運用のために、年齢、性別、学歴、国籍にかかわらず人事制度の実現を目指している。最後に、仕事ぶりの評価・処遇は、同一役割、同一成果・同一処遇の実現がはからなければならない。しかしながら定年が延長されることで、若い人たちのやる気をそぐことになってはならない。若い人たちの活気を維持するためにも、すべての年齢での役割の見直しがすすめられ、実力に見合ったポストにできる限り早く登用するようはかられている。現会長は、できれば、40歳前半で執行役員を出したいといっている。このことは、YKKは間違いなく、実力主義の厳しい会社であることを物語っている。

ただ、要職に就くためには、多くの知識・スキル・経験が必要であり、さまざまな場面を経験することで身につくことが多い。現在、人材育成についてはCDPに基づくキャリアパスを明示し、段階ごとの能力要件を整備する作業を進めている。

【ガバナンスの考え方】

このように従業員重視の姿勢は、多くの株式会社で謳ってはいるもの、実現とは程遠いのが現実である。なぜならば、株主からの圧力により、従業員に手厚く対応することが困難となるからである。そこで、YKKのガバナンスについて確認しておきたい。

YKKでは、そもそも創業者による「一人一人が経営者たれ」という発想が根強く浸透している。また、創業者は「株は事業の参加証」と言ってきた。そのため、早い段階から従業員持株制度が整備され、現在、恒友会（従業員持株会）が筆頭株主となっている。

社員＝株主の考え方の基、結果として、取締役の選任は、事実上OBや恒友会が行うことになる。社員がよい生活を実現させてこそその企業の成功であり、そのためには、社員が世界中の顧客が求めているものを追究していかなければならない。企業の細部にまで、「善の巡環」の思想がいきわたっているのである。

【インタビュー情報】

インタビュー日時 2013年11月20日 16:00-17:30 於：秋葉原ダイビルオフィス

インタビューー：執行役員人事部長 寺田弥司治氏

経営企画室広報グループ広報業務推進リーダー 熊谷一廣氏

インタビュアー：馬場杉夫

【YKK 株式会社】

創 業 1934年1月1日

代表取締役会長 CEO 吉田忠裕氏

代表取締役社長 猿丸雅之氏

資本金 119億9,240万500円（2013年3月31日現在）

連結売上高 5,769億円（ファスニング2242億円/建材3452億円，ほか）（2012年度実績）

グループ会社 71か国/地域，109社（国内21社，海外88社）

連結従業員数 39,000名（国内17,000名/海外22,000名）（2012年12月31日現在）

本社所在地：東京都千代田区神田和泉町1

【インタビュー内容の引用・参考文献】

YKK HP <http://www.ykk.co.jp/>

第78期 YKK GROUP Business Report

3. キヤノン株式会社

キヤノン株式会社（以下、キヤノン）は、創業以来、進取の気性により絶えず技術革新を実現させ、組織の維持発展を成し遂げてきた。創業まもなくから「国際化」と「多角化」を基本戦略として事業を拡大し、日本、アジア・オセアニア、米州、ヨーロッパの各地域で多様な事業を展開するとともに売上を高め、日本の中で数少ない真のグローバル企業としての地位を確固たるものとしている。

環境変化が激しい中、新たな技術に根差した新製品開発を継続的に進めるためには、特定の地域、拠点を中心とした研究、技術・製品開発に依存するだけでなく、世界各地の技術と人材を取り込み、相互の情報交流を積極的にはかり、従業員の挑戦意欲を高めることが欠かせない。一方、グローバルに展開すると求心力が失われがちである。また、世界トップレベルまで技術力を高めた今、新たな分野への技術展開や新製品開発へのハードルは非常に高い。そこで、情報交流を促し、従業員を新たな挑戦へといざなうキヤノンで、取締役人事本部長をご担当されている大野和人氏に、新しい分野への挑戦を継続する仕組みを中心にお話を伺った。

【キヤノンの概要】

キヤノンは、数名の若者が1933年に六本木で高級カメラの製作を志す精機光学研究所を開設したのが始まりである。1936年に製品第1号として、日本初の35mm フォーカルプレーンシャッターカメラ「ハンザキヤノン」を発売、1937年精機光学工業株式会社が創立された。常に技術優先の姿勢

を崩さず、世界初のテンキー式卓上電子計算機、日本初の普通紙複写機、マイクロコンピューター内蔵一眼レフカメラ、半導体レーザー内臓レーザープリンター、一体型カートリッジ方式複写機、バブルジェット方式インクジェットプリンターを開発してきた。海外展開も早く、1955年にはニューヨーク支店を、1957年にはキヤノンヨーロッパを開設している。

このような組織の発展を支えたのが、初代社長御手洗毅氏の人間尊重の姿勢である。もともと産婦人科医であった御手洗氏は創業まもなく同社に参画し、後に社長に就任する。同氏は、戦前戦後の国民の健康状態が良くなかった時期から、法律制定に先立ち、健康診断を定期的に行い、従業員の健康維持を熱心に支えた。また、GHQ（ゴー・ホーム・クイックリー）運動を取り入れ、日本で最も早期に週休2日制を導入した企業の1社である。社員を個人として尊重するとともに、同社を喜びも悲しみも共有できる家族のようなつながりを持つ企業にしたいという、御手洗社長の願いを具現化するこれらの取り組みは、戦後、まだ企業規模が小さかった時代に、良い人材を集めることに貢献した。

キヤノンは、1988年に創立51年目を迎え、第二の創業を宣言し、「共生」を企業理念として掲げた。文化、習慣、言語、民族を問わず、世界の繁栄と人類の幸福のために貢献していくことをめざし、共生の実現に取り組んでいる。こうした中、2013年、キヤノンは「激変する経営環境の下で改革を断行し、健全なる事業拡大を遂行する」を基本方針として掲げ、3年目を迎えた「グローバル優良企業グループ構想フェーズⅣ（2011年～2015年）」の目標達成に取り組んでいる。そこでは、1. イノベーションで世界最高の品質を：「全主力事業の圧倒的世界No.1の実現と関連・周辺事業の拡大」、2. 革新的技術をグローバルに：「グローバル多角化による新たな事業の獲得と世界三極体制の確立」、3. 世界最高のものづくりを目指して：「世界をリードする世界最適生産の確立」、4. すべての人に最高の価値を届けるために：「世界販売力の徹底強化」、5. 持続可能な社会のために：「環境先進企業としての基盤の確立」、6. 未来を担う人材を育てるために：「真のエクセレントカンパニーに相応しい企業文化の継承と人材の育成」、という6つの主要戦略が掲げられている。

【情報共有・交流を実現する組織の構造】

キヤノンでは、1976年に優良企業構想を掲げ、まもなく本格的な事業部制を導入した。この時すでに、縦串としての製品・技術ごとの事業部と、横串としての開発・生産・販売システムを意識していた。基本的な判断は、それぞれの事業部（現在は事業本部）に任せてきた。

1995年に現会長兼社長である御手洗富士夫氏が最初に社長を担った時、個々の事業部の縦割りの意識が強かったという。氏はこの弊害を打破しないといけないと考え、経営革新委員会という、経営の重要テーマの問題解決をはかるために事業部横断で取り組む委員会組織を立ち上げた。同委員会の下には、それぞれテーマを持った専門委員会が組織され、それらの委員長には役員が就任した。各役員は、あるテーマの委員長として他の役員に協力を求める一方で、同時に事業や本社部門の長として別の委員長から協力を求められることとなる。この仕組みは相互協力を促し、縦割り意識の払しょくに大きく貢献した。

このような部門横断的な取り組みを円滑にするためには、部分最適ではなく全体最適を意識することが重要となってくる。御手洗現社長は、事業部の論理が強すぎると、全体最適ができない、会社全体として成果を上げることが一番重要である、と常々口にし、この意識を根付かせている。具体的には、年頭方針や社内報での会長の談話や全社幹部会がその場となる。全社幹部会は、ひと月

に1回、部長クラス以上が一堂に会し、経営戦略の意思決定を浸透させるために開かれている。各部長はこれを自分の部門に落とし込む。各部長から話を聞いた従業員は、それぞれの活動が個々の部門の利益ではなく、全体の利益に結びついた行動をとっているか、人事評価の際、問われることとなる。このことは、具体的な評価項目にも盛り込まれている。

労働組合もまた、情報共有、交換の場となっている。会社を良くしていこうという視点は、経営者も組合も同じである。キヤノンでは、毎月1回、労働組合の幹部と社長、役員が協議をする場を設けてある。会社側は経営の状況のことを話し、組合は労働者の現状の話をする。重要なのは、この場には、労務担当役員だけではなく、社長が必ず出席することである。現社長が就任以来、欠席することなく参加しており、経営マインドを浸透させる重要な場となっている。

グローバルに大きく展開しているキヤノンでは、全世界に向けて情報共有をはかる必要がある。そのために、各国のグループ会社の社長など幹部が東京の本社に集まるグローバルサミットを年1回、2週間から3週間かけて開催している。現社長は、そこで、全員に対して理念と方針、そして経営状況を説明する。またこの期間に、様々なテーマの会議や将来製品の展示会などが開かれ、その中で各地域の横のつながりがはかられ、組織開発がなされる。その結果、新たな製品が生まれた事例もあるという。

日常の部門間の交流として、朝会が開催されている。朝会は、7時30分から勤務開始時間の8時30分までの1時間、毎朝開かれている。取締役以上の役員が出席する。社長も予定が入っていなければ必ず出席する。テーマは自由であり、議事録も取らず、出欠もとらない。毎日の変化の状況について情報交換し、日々の変化にすぐに対応するとともに、問題や情報を共有する場となっている。例えば、問題解決をはかるためには、担当者とアポイントをとらなければいけないが、朝にすぐに担当役員と相談し、仕事が始まる前に意思決定を行い、アクションを素早く起こせる。大野氏が取締役になったのが今年からであるが、氏が朝会に定期的に出席するようになり、この効果を実感しているという。

具体的な製品開発の場合は、横断的に必要な技術者や専門的な能力を有した従業員を集め、タスクフォースを作り、集中して取り組んでいる。すでに30年以上、この方法が採用されている。

【タスクフォースの具体事例】

タスクフォースの初期の例には、1976年に開発された電子制御による一眼レフカメラ AE-1 がある。マイクロコンピュータでレンズの絞りとシャッタースピードで露光を制御する技術を搭載したモデルである。これまで一眼レフカメラは、経験が浅い人には、上手に写真を撮ることができなかったが、この機能を搭載することで、手軽に一眼レフカメラを楽しめるようになり、市場の拡大に大きく貢献した。

チームは、開発から生産まで約250人で構成され、短期間で課題の解決を実現させた。最初から生産部門の人が参加したため、開発してから生産体制に入るまで、非常に短期間で達成することができたという。

その後1982年には、家庭で使える複写機として、ミニコピアが開発された。この時も販売、物流、品質も含めた200名体制の開発チームが作られた。

最近では映画を撮るカメラである CINEMA EOS SYSTEM (シネマイオスシステム) の開発でこの手法がとられた。元々は、動画も撮れる一眼レフとして、2008年に動画用の CMOS センサーを

取り付けけたEOS 5 D Mark IIが開発された。これが、コマーシャルフィルムを作成するのに活用されているところから、豊富な交換レンズを活用できる映画撮影用のカメラの開発に着手した。特に、エンターテインメントに関心が高く、その制作費に巨額を投じるアメリカでニーズがあると考えたという。デジタルカメラの開発担当者)、放送機器用カメラの開発担当者、また、販売部門の人によってチームが作られ、やはり短期間で開発し、アメリカのショーで発表した。デジタル一眼レフカメラより少し大きい、これまで発売しているデジタルカメラ用レンズと互換性を持たせたのが特徴である。これまで映画撮影用カメラは非常に高価だったが、このカメラを開発したことで、映画制作費のコストダウンにつながるとともに、カメラのサイズが小さくなったことで、様々なところにカメラを設置、あるいは持ち込むことができ、これまで取れなかった映像が取れるようになった。

【挑戦を促す風土】

新たな取り組みを実現させるためには、情報交流の仕組みだけではなく、従業員の挑戦意欲を高める取り組みが不可欠である。キヤノンでは、70余年の歴史のなかで受け継がれた企業DNAとして「人間尊重」「進取の気性」「技術優先」がある。加えて、行動指針の原点として創業期から受け継がれているものが「三自の精神」である。これは、何事にも自ら進んで積極的に行う「自発」、自分自身を管理する「自治」、自分が置かれている立場・役割・状況をよく認識する「自覚」、の3つの「自」を取ったものである。これらの行動指針は、新たな取り組みへの挑戦を促す風土形成の基盤となり、すべての従業員がこれらのことを理解し、実現できるよう努力しているという。

また、創業以来、技術重視の職場であるため、新しさ、面白さが問われていることも関連していると思われる。従業員の採用も圧倒的に技術系が多く、今年4月の採用では、事務系が50名のところ技術系は300名を採用している。

三自の精神を取り入れ、挑戦的な取り組みを従業員に体現させるために、役割シートが活用される。役割シートは、年初に自分でこの1年の自分の方針を直属上司と相談しながら立てるものである。このシートでは、行動指針に則り、革新や改善に取り組むことが求められる。新しいことは、すなわち、おもしろいことであり、これまでと同じことではなく、違うことに取り組むことが評価される。逆に言えば、これを実現させないと、給料やポストに影響を及ぼす点数があがらない仕組みとなっている。達成するとボーナス点がもらえるため、従業員は意識せざるをえないという。

【事業の新陳代謝と技術の存続】

キヤノンは、新たな取り組みを実現させていく一方で、事業としての将来性が見込めなければ縮小あるいは撤退し、事業の新陳代謝を促している。限られた資源で新たな事業に取り組むためには欠かせない。かつては世界で最初に開発したテンキー式卓上型電卓が売上の中で大きな割合を占めていた。しかし、その後電卓は、価格の急落にともない利益を確保することが難しくなり事業を縮小している。同時に、ワープロやパソコンの市場が拡大し、電卓で培われた技術は、ワープロやパソコンへと活かされることとなった。

一方、パソコン事業も1996年ごろに撤退を経営者が判断した。その後、2001年ごろまでに合計で700億円以上の売り上げに相当するパソコンを含む7つの不採算事業から撤退した。しかし事業は撤退しても、関連技術は引き継がれた。パソコンに従事していた技術者は、電子制御チップ（例えば、デジタルカメラの映像エンジンであるDIGIC）や製品組み込み用半導体などキーコンポーネ

ントの開発部隊へと異動し、現在のキヤノンの技術を支えている。

事業が縮小あるいは撤退しても技術は継続しているため、次のチャンスが必ず訪れる。製品開発はあくまでも手段であり、会社の存続と繁栄が最優先事項となっている。パソコンからの撤退により、御手洗社長は、現場の技術者から「この事業に命をかけている」と撤退の撤回を懇願されたが、「事業は命をかけるものではなく、利益をあげる手段だ」と答えたという。

そしてこのことを支えているのが共生の理念を反映させた雇用を守る姿勢である。近年、電機メーカーは分社化をすすめ、事業の切り売りを行い始めている。御手洗社長は、キヤノンの理念に反することである、として事業の切り売りは行っていない。

【挑戦への障害と理念浸透による人材育成】

会社の規模が拡大し、従業員数が増えるとともに、世代交代が行われる。この場合、理念と文化を継承することが大きな課題となる。特に21世紀になって、グローバル化が急速に進むとともに、急激に企業規模が拡大した。キヤノンは現在、世界で日本・アジア、アメリカ、ヨーロッパの三極体制を目指し、それぞれの地域がメーカーとしての開発製造販売の機能を備え、相互に優れた技術・製品を供給しあう体制の整備を進めている。このようにグローバルな中での分業が進むと、どのように理念を浸透させるかがますます重要かつ、大きな問題となる。

このことは、世界三極の中で、経営理念や方針を理解し、行動指針に則った行動を促すための人材育成に通じる。世界中から経営層（経営幹部）に近い人たちを日本に集めて研修を行い、横断的な交流を進めるとともに、改めて理念の浸透をはかっている。

また、M&Aでグループ入りする人達に対しても理念を理解してもらう必要がある。近年では2010年にオランダの商業用高速印刷機大手のオセ社を買収した。同社は130年以上の歴史を刻んだ企業であり、約2万人を雇用し、世界100か国に事業展開をするグローバル企業であった。互いを尊重し、時間をかけながら販売網を合併したり、共同開発を進め、シナジーを発揮できるように融合を進めている。このような場合においても、理念や方針、行動指針の浸透が欠かせない。

トップ層だけではなく、ミドル層に対しても人材育成努力に対して積極的である。ここ30年ほど東京セミナーと称する中堅幹部向けの研修を1週間程度行っている。御手洗現社長もこのセミナーに積極的に参加し、直接、キヤノンが直面している課題に対して、経営理念や方針の実現の方策を説いているという。

理念の浸透努力の一環としては、コンプライアンスカードがある。キヤノンの従業員として、法律順守を徹底させるため、やってはいけないことが明記されているとともに、行動指針が当該国の言語で表記されたカードである。全部で17か国語版があるという。従業員はこれを常に携帯している。この中で特に強調され、世界で受け入れられているのが、三自の精神である。ヨーロッパには三自の精神人形まで作られているという。

現地企業の現場の担当マネージャーに対する理念浸透にも積極的である。先日行われた中国の製造現場の部長クラス20名を対象とした研修では、行動指針に基づいた人事制度に関する意義、背景も含めた説明を行った。具体的には、人間尊重、健康第一主義、家族主義、実力主義といったものである。中国では日本同様、儒教の影響を受けていることもあり、キヤノンの行動指針について日本と同じように深い理解が得られたという。一方、プライバシーの考え方が発達しているアメリカでは、個人の健康管理は個人の責任となるため、受け入れられない。国にあわせて、どのようなも

のを訴えていくか、どのように言い換えていくかが大切になるという。

技術重視の姿勢を貫いているため、研究開発投資に極めて熱心であり、技術者にとって望ましい職場環境の整備にも余念がない。例えば、社内公募制度は、技術系の多くの人達にとって格好の異動機会を提供している。それぞれの部署は、良い人材が欲しいため、常に数百種類の仕事の募集が出されている。この情報は誰でも見ることができるイントラネットで公開されているので、いつでも応募することができる。実際に異動するのは、年間数十人規模だが、応募する人は相当数にのぼる。好きな仕事ができる環境を整えることで、日本では技術者の転職率は1%を切っているという。また、中途採用では、今年度も50人規模で行われており、良い人材を獲得していると言えよう。

【実力主義を反映させた役割給制度】

キヤノンでは、挑戦を促す仕組みの1つとして2001年から管理職に、2005年から一般従業員に対して役割給制度を導入した。以前の年功的色合いが濃かった職能資格制度から、より実力主義を徹底させたものとなっている。

一般の従業員の役割等級は、T（育成等級）からはじまり、G1からG4までの4つのグレードに分けられている。育成等級終了後にアセスメントが行われG1へ昇給する。グレードをあげるためには、その後、G2試験、G3試験、G4アセスメントを受けて合格しなければならない。グレード内の昇給は、アウトプット（仕事の量と質）とプロセス（仕事の進め方）の「役割達成度」と、仕事をする個人として、組織人として、社会人としての「行動」に分けて評価される。

評価プロセスは、自己評価から始まり、直属上司が「役割達成度」（上司からの期待度）と「行動」（自発的に行動しているか）を評価し、部内での調整をはかりながら、最終的には相対評価で決められ、個人にフィードバックされる。

失敗は、上司の期待度を達成できなかったため、当然評価が下がるものの、次のチャンスに期待を上回る役割達成をするとともに、自発的行動が周囲に良い影響を与えていれば、挽回することが可能となる。

役割給制度は、進取の気性、実力主義に則ったもので厳しいものとなっている。例えば課長クラスでは、約1.5倍の賃金格差が開く。また、40歳程度であれば概ね2倍すなわち、年収ベースで約600万円と約1200万円の開きが生まれるという。役割給では、入社年次、出身大学、学歴による管理は全く行われておらず、正に実力の世界である。

上司との人事評価に関連する面談は年3回行われる。前年のフィードバックならびにその年の方針を確認する1月、中間評価と状況確認が行われる7月、翌年の給与に反映される評価を行うのが12月である。従来通りのやり方から大きく仕事を変え、良い成果に結びついたり、情報発信したりする人、すなわち、三自の精神が発揮されているとよい評価に結びつく。

このように厳しい評価体系を支える仕組みもそなえている。特に、入社後の早い段階で組織への不適応やメンタルの問題に対応できるようにするため、入社3年目に時間をかけて面談を行っているという。現状では、ほとんどすべての人が元気にがんばっていると評価している。

【インタビュー情報】

インタビュー日時 2013年12月18日 10:00-11:30 於：下丸子本社

インタビュイー：取締役人事本部長 大野和人氏

人事本部人事企画部 部長 福井啓貴氏

Web版のため非公開

インタビュアー：馬場杉夫

【キヤノン株式会社】

設 立 1937年 8 月10日

代表取締役会長兼社長 CEO 御手洗富士夫氏

資本金 174,762百万円 (2012年12月31日現在)

連結売上高 3,479,788百万円 (2012年12月決算)

(日本：20.7%，米州：27.0%，欧州：29.1%，アジア・オセアニア：23.2%)

単独売上高 2,113,420百万円 (2012年12月決算)

連結子会社 275社 (2012年12月31日現在)

連結従業員数 196,968人 (2012年12月31日現在)

(日本：70,234人，米州：19,086人，欧州：23,161人，アジア・オセアニア：84,487人)

本社所在地 東京都大田区下丸子 3 丁目30番 2 号

【インタビュー内容の引用・参考文献】

キヤノン HP <http://canon.jp/>

4. まとめ

本稿では、持続的に価値を創造する仕組みの中で、グローバルに積極的に展開し、かつ個人の挑戦意欲を促すために、失敗に寛容な取り組みを行い、新たな価値の創造を続けている事例について探ってきた。いくつかの発見や課題を指摘しながら、今後の研究に役立てていきたい。

現在、グローバル展開するためには、単に、日本で開発されたものを輸出したり、機能を削減したりするのではなく、個々の地域の事情に敏感に対応し、現地に即した対応が不可欠である。日本の本社では、個々の事情を汲み取ることは困難であるとともに、時差の問題もある。可能な限り、現地に権限を委譲することでスピーディな経営を行うことが可能となる。また、グローバルな展開だけではなく、昨今の経営環境のように、環境変化が激しくなると、企業は一般的に分権化をはかり、意思決定のスピードを速める傾向にある。集権的取り組みでは、判断が遅れ、ビジネスチャンスを逸する可能性が高くなるからである。

現場に権限が委譲されれば、当然ながら、現場の失敗は、判断をした現場の責任となる。しかしながら、あらゆる責任を現場が負う状況では、スピーディな対応が求められている中、慎重に事を運びすぎてしまい、返って意思決定が遅れてしまう可能性も高まる。環境変化が不測の状況において、現場の判断や挑戦をどのように支援するか、問われている。

このような問題に対して、両社とも根底では、雇用の尊重を大きく掲げている。この点は、前回の『戦略経営の事例研究 (6)』でも同様であった。お話を伺っている範囲では、失敗は、もちろん、失敗として評価されるものの、「責任を取って辞めます」という雰囲気は伝わってこなかった。経営者から伝えられている内容でも、ゆるぎない従業員重視の姿勢が見られる。

一方、だからといってぬるま湯のような風土は全く感じられない。両社とも実力主義が徹底されており、良い意味での厳しさが感じられる。現在、企業が置かれている状況への危機意識を高め、全従業員が何を目指し、どのように取り組まなければならないのか、経営者自らが、理念の徹底的な浸透を積極的に図っている様子が伝わってくる。そのため、あらゆる施策が、経営者から発せられる理念やビジョン、行動指針と直接結びつき、全社的な一体感が形成されている。

従業員は、常に新しいことに取り組み、創造、改善、改良が期待されている。そしてそれが、とても楽しいことであり、かっこいいことであることを経営者だけではなく、多くの人達に共有されているように感じられた。このことも、理念やビジョン、行動指針の具現化と言えよう。

このように整合性がとれている状態は、短期的には望ましく、高いパフォーマンスが期待できる。一方、長期的には、必ずしも、盤石とは言えない。整合的な関係は、予測できない大きなショックに対しては、一般的に脆弱であることが、地球の歴史が物語っている。ある一時期、地球上を支配していた様々な種類の恐竜が滅亡したのは、大きな環境変化が原因であったと言われている。

また、整合的な関係は長続きするものではない。外部の環境や市場の動向に対して、内部の戦略や組織、制度、風土や文化、人の意識といったものの変化するスピードはそれぞれ異なるため、厳密な整合性が長続きすることは希である（馬場 [2010]）。人間は学習する存在であるがために、急激に変化することはできない。学びながらゆっくりと変わっていく。人間によって構成されている組織もその影響を受ける。人間の意識が集まって形成される組織風土も同様である。一方、戦略は、環境変化に迅速に対応しなければならない。雇用を尊重した一体感は、従業員に安心感を与え、学ぶ機会を豊富に与える効果があると思われる。反面、組織が同質化し過ぎると、外部の変化、とりわけ、大きなショックに対応することが困難となる。

このことを防ぐのが、組織構成員の多様化であると考えられる。現在、必ずしも組織業績に大きく貢献できない従業員であっても、想定外のショックへの対応に能力を発揮するかもしれない。組織風土に馴染まない従業員を排除するよりはむしろ、組織風土を許容できる従業員まで抱えることで、組織の同質化を避けることができる。

また、経営者の交代や、創業者一族の影響力の減退も懸念材料と考えられる。両社に共通しているのが、経営者が徹底的に理念の浸透を図るとともに、理念に活力を与え続けている点にある。両社の経営者は、社内において、絶大なる信頼を獲得していると思われ、その影響力は計り知れない。毎回毎回同じような取り組みをしているのではなく、状況に応じて、抽象的な理念を具体化する方法や、具体化した内容について言及していることが想像できる。経営者の交代は、時代の変化への対応の1つの手段であるが、新たな経営者がこれまでと同様のやり方で理念浸透をはかることは困難であろう。両社にとって大きな強みとなっている仕組みは、一方で、将来への不安でもある。

注

- 1) 1995年より「戦略経営研究グループ」は、日本の上場製造業に対して継続的に調査しており、筆者は初回より参加している。その調査報告書は主として『三田商学研究』に随時掲載してきたが、2011年のデータを中心とした論文は、十川廣國、青木幹喜、神戸和雄、遠藤健哉、馬場杉夫、清水馨、今野喜文、山崎秀雄、山田敏之、坂本義和、周炫宗、横尾陽道 [2012] に掲載されている。
- 2) Mintzberg, 他 [1985] [1998] の「意図的戦略と創発的戦略」、あるいは、Burgelman [1991] の「誘発的戦略と自律的戦略」を参考にしている。

引用文献

- 十川廣國『マネジメント・イノベーション』中央経済社, 2009。
- 中村友里絵, 馬場杉夫 「フォロワーシップを中心とした現場力の促進と阻害要因の検討—アンケート調査に基づいて」『専修マネジメント・ジャーナル』Vol. 3, No. 1, 2013, pp. 51-61。
- 馬場杉夫『個の主体性尊重のマネジメント』白桃書房, 2005。
- 馬場杉夫「個人からアプローチする組織変革—組織硬直化要因と硬直からの脱却」『三田商学研究』第50巻3号, 2007a, pp. 285-294。
- 馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(1)—ゲンゼ株式会社とユニチカ株式会社」『専修経営学論集』85号, 2007b, pp. 1-14。
- 馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(2)—江崎グリコ株式会社, 小林製薬株式会社, 株式会社パイロットコーポレーション」『専修経営学論集』89号, 2009, pp. 1-24。
- 馬場杉夫「組織の整合性問題に関する一考察—戦略的人的資源管理を発端として」『創価経営論集』第34巻第1号, 2010, pp. 89-99。
- 馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(3)—ライオン株式会社」『専修経営学論集』92号, 2011, pp. 1-8。
- 馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(4)—TOTO 株式会社」『専修経営学論集』95号, 2012, pp. 1-8。
- 馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(5)—株式会社生方製作所, 株式会社ブリヂストン」『専修経営学論集』第96号, 2013a, pp. 1-13。
- 馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(6)—矢崎グループ(矢崎総業株式会社), 加賀電子株式会社」『専修経営学論集』第97号, 2013b, pp. 1-14。
- Burgelman, Robert A. "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research," *Organization Science*, August 1991, Vol. 2, No. 3, pp. 239-262.
- Mintzberg, Henry & Waters, James A. "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3, 1985, pp. 257-272.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph. *Strategy Safari-A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, 1998 (齊藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済, 1999)。