

「いい会社」とは何か

小野 泉＋古野庸一



講談社現代新書

2061

「いい会社」とは何か



講談社現代新書

2061

N.D.C. 335 254p 18cm

ISBN978-4-06-288061-9

講談社現代新書 2061

「かいしゃしゃ会社」なにとは何か

二〇一〇年七月二〇日第一刷発行

著者

小野 泉・古野庸一

© Izumi Ono, Yoichi Furuno 2010

発行者

鈴木 哲

発行所

株式会社講談社

電話

東京都文京区音羽二丁目一二一二一 郵便番号 一一二一八〇〇一

出版部 〇三―五三九五―三五二一

販売部 〇三―五三九五―五八一七

業務部 〇三―五三九五―三六一五

装幀者

中島英樹

印刷所

凸版印刷株式会社

製本所

株式会社大進堂

定価はカバーに表示してあります Printed in Japan

〔R〕〈日本複写権センター委託出版物〉

本書の無断複写（コピー）は著作権法上での例外を除き、禁じられています。

複写を希望される場合は、日本複写権センター（〇三―三四〇一―二三八二）にご連絡ください。

落丁本・乱丁本は購入書店名を明記のうえ、小社業務部あてにお送りください。

送料小社負担にてお取り替えいたします。

なお、この本についてのお問い合わせは、現代新書出版部あてにお願いいたします。



目次

序章 個と組織の関係がおかしい

7

何が原因なのか／信頼感の低下／長期低落傾向にある「仕事のやりがい」／メンタル不全者の増加／雇用不安者は二人に一人／「エコノミック・カンパニー」と「リバー・カンパニー」

第一章 個と組織の関係の変遷

19

1 バブル経済以前（一九九一年以前）

20

日本的経営の三種の神器／「ジャパン・アズ・ナンバーワン」の誇りと現実／5%成長だと課長になるのは三〇年後／バブル経済下で進んだ問題

2 バブル経済の崩壊（一九九二～九七年）

34

「前提」の崩壊／採用の凍結／フリーターの増加／人的資源の「歪み」の顕在化

3 グローバルスタンダードの時代（一九九八～二〇〇五年）

40

急激な失業率の上昇／成果主義制度の導入／不確実性が高くなっていくキャリア

4	人への再注目（二〇〇五～〇八年）	50
---	------------------	----

会社と一定の距離は置きたいけどつながっていたい／人に再注目する動き／将来の展望に立った「歪み」の是正

5	世界同時不況とその後（二〇〇八年～）	55
---	--------------------	----

金融危機／分水嶺に立つ日本の会社／一体感のある共同体／「年功序列」的な制度の実態／非金銭的なインセンティブが重要

第二章	働きがい求めて	69
-----	---------	----

やりがいの源泉／ポスト資本主義という観点での「仕事のやりがい」／クリエイティブ・クラスのマネジメント／知識労働者のマネジメント／X理論とY理論／マズローのZ理論／意味のある仕事、意味のある存在／働きがいのある会社／米国での「働きがいのある会社」／働きがい求めて

第三章	「いい会社」が行っていること	103
-----	----------------	-----

「いい会社」とは／「長寿企業」も「いい会社」／「財務的業績がいい企業」と「長

「寿企業」に共通する四条件／「財務的業績がいい企業」の特徴／①時代の変化に適應するために自らを改革／武田薬品工業の取り組み／花王の改善と改革／長期の視点と日々の改善／②人を尊重し、人の能力を十分に生かす経営／「あたたかさ」と「厳しさ」、そのベースにある信頼／③長期的な視点での経営／未来予測の難しさ／④社会の中での存在意義／「子どもたちに青空を残そう」／四つの条件が満たされていない会社／過疎の町にある世界企業／世界最古の企業と世界最古のホテル／長寿である要因／ここ一五年で倍に成長したキッコーマン／長寿企業の特徴／「いい会社」のポイント

第四章

あらためて問われる社会の中での存在意義

信頼形成のベース／社会起業家の誕生／ビジネスの目的が社会貢献／社会の問題は米国型資本主義では解決できない／CSRへのさまざまな考え方／社会起業家と社会貢献型企業／社会に役立つことが働く動機になる

第五章

一人ひとりと向き合う

一人ひとりと向き合うという意味／企業組織における三つの公正／「年功序列」では一人ひとりと向き合えない／「人を尊重すること」と「長期雇用」もイコールではな

い／「アップ・オア・アウト」も悪い制度ではない／好まれるのは長期雇用で成果主義／働きがい促進する施策／「個の自律」と「共同体としての組織」の両立／ダイバシティ・アンド・インクルージョン／職場での信頼づくり

第六章 二つの重い問題

高齢化という問題／一〇年で一人前／管理職は努力に値する職種／多様なキャリアモデル／管理職はマイナーな職種／雇用形態の多様化という問題／ダイバシティをマネジメントする／持続可能なキャリア／中高年余剰人材問題／多様なキャリアコースの創出／キャリア・リトリート休暇／「個と組織の関係」を進化させる／エピソード

あとがき

主な参考文献

「いい会社」とは何か

小野 泉＋古野庸一

講談社現代新書

2061

目次

序章 個と組織の関係がおかしい

7

何が原因なのか／信頼感の低下／長期低落傾向にある「仕事のやりがい」／メンタル不全者の増加／雇用不安者は二人に一人／「エコノミック・カンパニー」と「リバー・カンパニー」

第一章 個と組織の関係の変遷

19

1 バブル経済以前（一九九一年以前）

20

日本的経営の三種の神器／「ジャパン・アズ・ナンバーワン」の誇りと現実／5%成長だと課長になるのは三〇年後／バブル経済下で進んだ問題

2 バブル経済の崩壊（一九九二～九七年）

34

「前提」の崩壊／採用の凍結／フリーターの増加／人的資源の「歪み」の顕在化

3 グローバルスタンダードの時代（一九九八～二〇〇五年）

40

急激な失業率の上昇／成果主義制度の導入／不確実性が高くなっていくキャリア

4	人への再注目（二〇〇五～〇八年）	50
---	------------------	----

会社と一定の距離は置きたいけどつながっていたい／人に再注目する動き／将来の展望に立った「歪み」の是正

5	世界同時不況とその後（二〇〇八年～）	55
---	--------------------	----

金融危機／分水嶺に立つ日本の会社／一体感のある共同体／「年功序列」的な制度の実態／非金銭的なインセンティブが重要

第二章	働きがい求めて	69
-----	---------	----

やりがいの源泉／ポスト資本主義という観点での「仕事のやりがい」／クリエイティブ・クラスのマネジメント／知識労働者のマネジメント／X理論とY理論／マズローのZ理論／意味のある仕事、意味のある存在／働きがいのある会社／米国での「働きがいのある会社」／働きがい求めて

第三章	「いい会社」が行っていること	103
-----	----------------	-----

「いい会社」とは／「長寿企業」も「いい会社」／「財務的業績がいい企業」と「長

「寿企業」に共通する四条件／「財務的業績がいい企業」の特徴／①時代の変化に適應するために自らを改革／武田薬品工業の取り組み／花王の改善と改革／長期の視点と日々の改善／②人を尊重し、人の能力を十分に生かす経営／「あたたかさ」と「厳しさ」、そのベースにある信頼／③長期的な視点での経営／未来予測の難しさ／④社会の中での存在意義／「子どもたちに青空を残そう」／四つの条件が満たされていない会社／過疎の町にある世界企業／世界最古の企業と世界最古のホテル／長寿である要因／ここ一五年で倍に成長したキッコーマン／長寿企業の特徴／「いい会社」のポイント

第四章

あらためて問われる社会の中での存在意義

信頼形成のベース／社会起業家の誕生／ビジネスの目的が社会貢献／社会の問題は米国型資本主義では解決できない／CSRへのさまざまな考え方／社会起業家と社会貢献型企業／社会に役立つことが働く動機になる

第五章

一人ひとりと向き合う

一人ひとりと向き合うという意味／企業組織における三つの公正／「年功序列」では一人ひとりと向き合えない／「人を尊重すること」と「長期雇用」もイコールではな

い／「アップ・オア・アウト」も悪い制度ではない／好まれるのは長期雇用で成果主義／働きがい促進する施策／「個の自律」と「共同体としての組織」の両立／ダイバシティ・アンド・インクルージョン／職場での信頼づくり

第六章 二つの重い問題

高齢化という問題／一〇年で一人前／管理職は努力に値する職種／多様なキャリアモデル／管理職はマイナーな職種／雇用形態の多様化という問題／ダイバシティをマネジメントする／持続可能なキャリア／中高年余剰人材問題／多様なキャリアコースの創出／キャリア・リトリート休暇／「個と組織の関係」を進化させる／エピソード

あとがき

主な参考文献

序章 個と組織の関係がおかしい

何が原因なのか

個と組織の関係がおかしい。

原因は、個人側にあるのか、組織側にあるのか。

おそらく両方にある。しかも、双方が互いにダイナミックに影響を及ぼしている。

●経営側からのメッセージが伝わらない。一方で、現場からの情報も経営側へ伝わっていない。

●ITインフラは整っているはずであるが、部署間でナレッジが共有されない。それどころか、隣に座っている人のナレッジも共有されない。

●一人ひとりに求められる専門性は急速に高まっている。そのため、隣のメンバーが何をやっているのかわからなくなっていて、手伝おうにも手伝えない。メンバー間でのコミュニケーションも希薄になり、組織力はかえって弱まっている。

●業績へのプレッシャーが高まり、自らプレイヤーとして働くミドルマネジャー。「見て覚えろ」と部下を罵倒するわけにもいかず、部下の能力を引き出すために、コーチングの手法でやさしく質問をする。それに付け加えて、個人情報管理、コンプライアンス遵守、メンタル不全の予防。会社でキーになるミドルマネジャーが火を噴いている。

●メンバーの評価も大変だ。まずメンバー間で納得がいく、不公平ではない、いい目標を設定しなければいけない。評価するためには、メンバーの動きを見ていなければならぬが、メンバーの動きが見えない。職場のメンバー間のコミュニケーションはメール。顧客とのやり取りもメール。動きが見えない。そして、評価をしなければならぬ。動きが見えていないのに、評価できないし、評価されるほうも納得感が低い。

●そもそも昔の成功体験が役に立たない。インターネットの口コミサイトのおかげで、顧客はどんどん賢くなっている。売り手側の手の内はばれている。顧客の要望は、高度になり、多様化している。そして、時々、とんでもないクレームを言う顧客がいる。

●経営の方針は、毎年変わる。環境の変化が激しいので仕方ないが、右に行けと言い、

次の年には左に行けと言う。文字通り、右往左往だ。

●職場には、正社員、契約社員、アルバイト、派遣社員、業務委託で働いている人とさまざまな雇用形態の人がいる。正社員も育児や介護のために短時間勤務の人も多い。価値観もさまざま。業績が良ければまだいいが、業績が悪くなり始めると、互いが互いの悪口、責任のなすりつけ合い。職場が崩壊している。

信頼感の低下

財団法人社会経済生産性本部（現・日本生産性本部）の調査によると、「会社の最高経営層に信頼感を持っている」という項目の支持率は、調査開始当初の一九八二年の五五％から二〇〇六年には三七％へ下降している（図0-1）。

個人と組織の間にある「信頼」は、重要な経営資源である。経営に対する信頼がなければ、経営側が決定したことに対するコミットや組織に対する貢献は低いものになってしまう。職場内での信頼がなくなっていけば、協力して何かを成し遂げようとしても、うまくことが運ばない状況が予想される。そういう意味で、個人と組織の間にある「信頼」関係は、企業にとっては競争優位性の源泉であり、個人にとっては仕事生活をするうえでの満足感、充実感につながるものである。

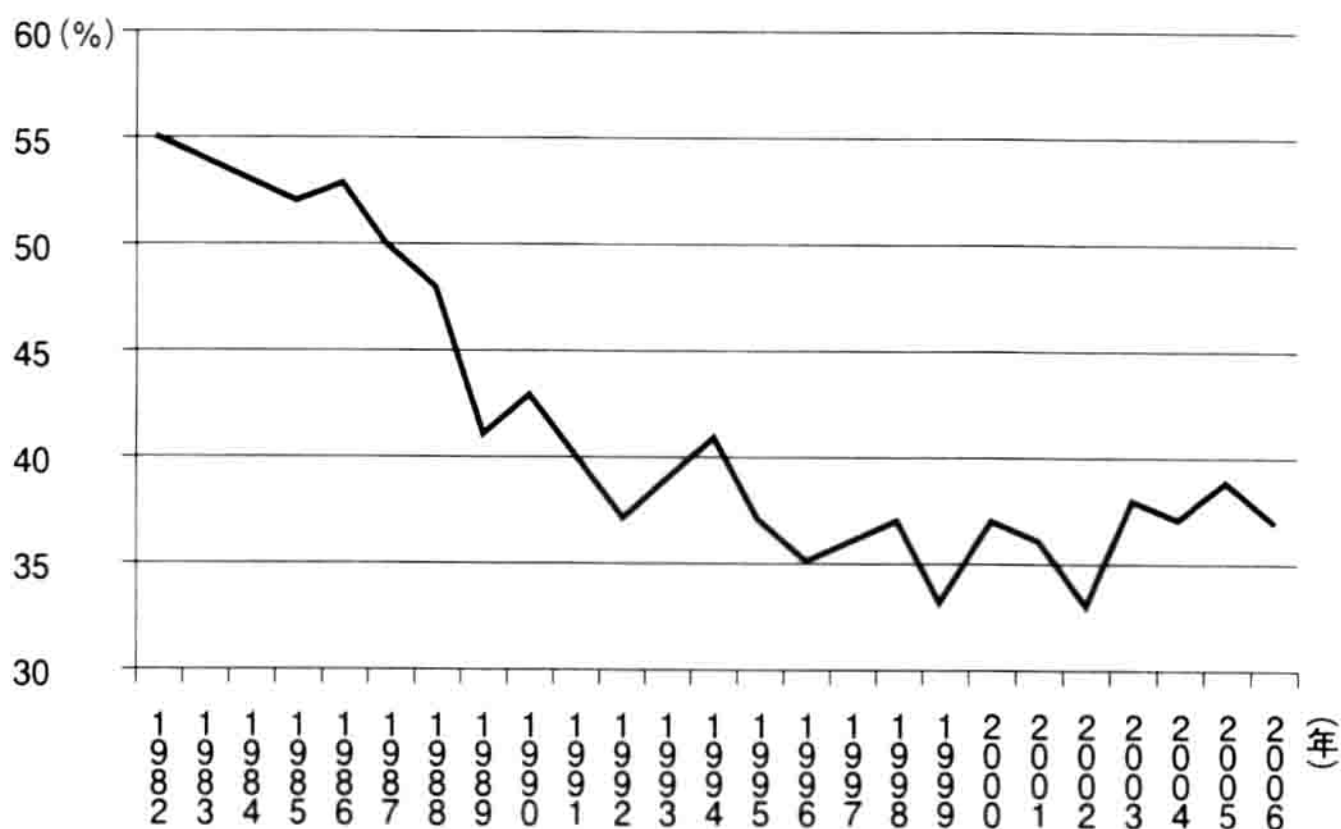


図0-1 会社の最高経営層に信頼感を持っている

出典：社会経済生産性本部2007年版『産業人メンタルヘルス白書』

リーダーシップの研究を行っているジームズ・クーゼスとバリー・ポスナーは、過去一〇年以上にわたって、「自分が自ら喜んでついていくリーダーには、どんな条件があるのか」と三〇〇〇名を上回るマネジャーに問い続けた。そのコアは、「信頼」であった。

確信してきたことは、何よりも人々は信頼のできるリーダーを欲していることである。われわれはリーダーを信用したいのである。彼らの言葉は信頼でき、指導する知識と技術を持ち、われわれのむかっている方向について個人としても喜びを感じ、熱心さも感じることができる。だから信じたい。信