

編集長インタビュー

「企業活動における『安心・安全』の実践と組織運営のあり方」

早稲田大学法科大学院客員教授・MITスローンビジネススクール リサーチアフィリエイト **新原浩朗氏**

Editor-in-Chief Interview: “Practice of Safety and Security in Enterprise Activities and Shape of Organization Management”
- Hiroaki Niihara, Visiting Professor, Waseda Law School, Research Affiliate, Massachusetts Institute of Technology(MIT), Sloan School of Management and Ministry of Economy, Trade and Industry.



太下義之編集長



新原浩朗氏

近年、大企業や老舗による偽装問題など、企業活動の「安全・安心」に関わる問題が顕在化してきているなか、企業活動の「安心・安全」に対する国民の関心もかつてないほど高まっている。一方、企業活動における「安心・安全」とは、極めて重要な課題であるものの、理論的には「100%の安心・安全」があり得ないことも事実である。また、企業不祥事に対しては徹底して取り締まる必要はあるが、しかしそれだけでは本当の意味での「安心・安全」な経営が企業に確立されるとも思えない。では「安心・安全」の経営を企業が実践するためには、いったいどのような規律が必要であろうか。

経済産業省の新原浩朗氏は、ハーバード大学経済学部フェローなどを歴任し、現在、MITスローンビジネススクール研究員や早稲田大学法科大学院客員教授も兼務するなど、「組織の経済学」の研究者としての顔も有する。新原氏は、企業活動の現場を徹底的に検証することを通じて、企業における規律の本質を導き出し、その成果を『日本の優秀企業研究 企業経営の原点－6つの条件』（2003年）としてまとめている。なお、同著は、第4回日経BP Biz Tech図書賞も受賞したベストセラーとなっている。

今回の編集長インタビューでは、企業活動における「安心・安全」の本質について、組織の経済学の視点から、数多くの企業経営に関する研究成果を踏まえ、新原氏に多面的に語っていただいた。

（なお、新原氏の発言は、所属する組織の見解ではなく、研究者としての個人的見解である。）

In recent years, many issues relating to “safety and security” of corporate activities such as falsifications by large companies and long-established companies have come to light, and the interest among the citizens toward “safety and security” in corporate activities have risen to an unprecedented level. On the one hand, while “safety and security” in corporate activities is an extremely important issue, theoretically, it is also a fact that there is no such thing as “safety and security at a 100% level”. It is necessary to thoroughly enforce vigilance against corporate scandals, but this alone cannot be thought of as being able to establish “safety and security” management in companies in the true sense. Then what sort of discipline is needed in order for companies to practice “safety and security” management?

Mr. Hiroaki Niihara has served as a fellow at the Faculty of Economics at Harvard University and is currently serving concurrently as a Research Affiliate, Massachusetts Institute of Technology(MIT), Sloan School of Management and Visiting Professor, Waseda Law School, and he is also a researcher of “new institutional economics”. Mr., Niihara, through a thorough examination of the front lines of corporate activities, draws out the essence of discipline in companies and has compiled his findings in a “Research on Well Performing Companies in Japan(2003,Nikkei).” This article has become a best-seller and has also been awarded the 4th Nikkei BP Biz Tech Library Award.

In the chief editor’s interview this time, Mr. Niihara provided the essence of “safety and security” in corporate activities from a new institutional economics perspective in light of his research findings from his many examinations of corporate management on a multi-faceted basis.

マーケットからの規律

太下 機関誌『政策・経営研究』の今回の特集は、「安心・安全」がテーマなのですが、「安心・安全」と企業との関係を考えてときに、3つの関わり方があるのではないかと仮説を考えています。

その3つの安心・安全との関わり方の1つ目が「事業プロセスにおける安心・安全」ということです。最近よく言われている企業の不祥事とかCSR、コンプライアンス、こういったものに関わるのは、この「事業プロセスにおける安心・安全」の問題が大半であったのではないかと考えています。

それから、2点目が「経営そのものの安心・安全」です。これは実は新原様の『日本の優秀企業研究』において、幾つかの具体的な企業の事例を分析されており、その中でトヨタ自動車の「バッド・ニュース・ファースト」という事例も紹介されているのですが、この事例を読ませていただく中で、経営のレベルの安心・安全もあるのではないかと示唆を受けました。この事例では、単に現場レベルではなく、経営として企業活動における「安心・安全」をどのように担保していくのか、という重要な指摘であったと思っております。

それから、3点目がまたちょっと違う切り口になりますけれども、これだけ「安心・安全」というものが世間の注目を浴びているということは、逆に「安心・安全」ということが新しいビジネス領域になるのではないかと、という視点です。例えば、昨今騒がれている冷凍餃子への殺虫剤の混入問題もそうなのですが、どちらかと言いますとネガティブチェック的なアプローチで、「現代は安心・安全なものが少ない」という言い方が多いように思うのです。ただし、このことは逆の視点から見ると、企業にとっては大きなビジネスチャンスではないかと、考えています。つまり、消費者やユーザーが不安を抱くとともに、「安心・安全」に対する関心が急速に高まっているわけですから、「安心・安全」な商品やサービス、さらには「安心・安全」

な経営を行う企業は、他社と大いに差別化することができると思われるからです。さらに言えば、「安心・安全」というものは、日本の企業、また日本の社会のひとつの特質であって、これを世界的に見てもブランド化できるのではないかと、こういう仮説をもとにこの特集を構成してみました。そして、「安心・安全」をブランド化していくためには、どういう課題があり、各企業や国には、いったいどのような取り組みが期待されているのか、こういう点について議論させていただきたいと考えております。

新原 わかりました。私は御案内のとおり組織の経済学や企業経営が専門分野なものですから、この「安心・安全」というテーマにどのくらいにお役に立てるのかよくわからないところもありますけれども、私なりに議論させていただければと思います。

まず、「安全・安心」という問題の基本的な構造を考えるときに何よりも重要なことは、「人の意識の問題」なのです。どんなに精緻な監視制度を設定したところで、組織の人間を完全に監視するということとはできないのです。単にシステムを入れることであれば、それなりにお金をかければできるでしょうし、内部監査のシステムを整備することもできるでしょうし、それをマニュアルにすることもできるでしょう。それはそれで意味のあることです。だけれども、それだけでは組織や人は変わらないのです。

だから、不祥事を起こした企業において、是正策を検討していく上で一番問題になり、また一番難しい点で、「人の意識」を変えさせるということなのです。

では、「安心・安全」に関わる人の意識を変えさせる枠組をどうしたら実現できるか、という議論になってくるのだと思いますが、この点については、私がまず主張したいのは、経営トップが「安心・安全」の重要性を本当に認識していない場合には何をやっても駄目だということです。経営者本人が、事業をしていく上で、あるいはお客様に物を売ったり、サービスを提供したりする上で、「こういうことは絶対に大切にしなければ

ればいけない」とか「こういう点は絶対守らなければいけない」ということを本心から思っていないことには、いろいろと綺麗事を書いてみたところで、社員や現場は全然動いてくれないわけです。

それでは、経営者が「安心・安全」に本心から取り組むことに対して、どこからプレッシャーがかかるのか、というと、基本的にはお客さんであったり、売り先のマーケットからプレッシャーがかかるわけですね。なぜならば、トップ・マネジメントを規律する最大の力がそういうものなのです。逆に言えば、「安心・安全」の確立が一番難しいのは、例えば業界の慣行など何らかの理由で参入障壁が高かったりして、長年にわたってマーケットにおけるプレイヤーの入れ替わりが少ない業界とも言えます。

太下 健全な競争がないところでは、マーケット側からのプレッシャーも働きづらいということですね。

新原 そうです。だから、例えばB to Bの企業取引において、調達サイドの相手方の力関係が強かったりすると、調達サイドの方が品質を管理しますよね。「安心・安全も含めて、品質が駄目であれば他の企業と契約をしますよ」というプレッシャーがかかるわけです。調達サイドも品質や製造過程などをきちんと見分ける目を持っている。ここでは、明らかに売り先のマーケットからの規律が働くわけで、そういう場合には、少なくともマネジメントサイドやトップ経営者は、「安全・安心」についてもきちんと確保しなければいけない、という意識が生まれるわけですね。逆に、プレイヤーが入れ替わりにくいような業界、中でも、購入側に識別眼が期待できないような業界では、そういうプレッシャーが働きにくく、規律も働きにくいわけです。

繰り返しになりますけれど、規律が働いていると、「安全・安心」についての規律をトップに意識させることができるのです。つまり、それは企業にとっての「評判」(レピュテーション)の形成という経営の重要問題であり、評判をいったん失うともう回復できない、あるいは自分の会社に危機が及び、存亡の瀬戸際にさ



らされるかもしれない、という意識が経営トップに生じるわけです。そこで、経営トップとしては「そんなことやってはいかん」という強い意識が働くということなのです。しかし、これでは、まだ話は完結しません。この点はまだ必要条件にしかすぎないのです。

「安心・安全」を組織に浸透させるために

新原 それから2つ目の課題は、そういう競争環境の中で活動している企業体で、かつトップが「安心・安全」に対して意識していても、それをトップが企業の内部に浸透させることの難しさという点です。

「そもそも“組織”とは何か」「会社」とは何か」というところから考えてみると、それは「市場から分離されたもの」ということになります。だから、当たり前ですけれども、“組織”とは、市場の効率性が働かないところに生まれるわけです。したがって、組織内部の経営者と従業員との関係には、市場メカニズムに基づく統御が働かない、権限、命令に基づく関係になるわけです。

かつて、ロナルド・コース¹という経済学者も、市場の効率性よりも、権限に基づく命令関係の方が効率的であるところに組織ができて上がる、という議論をして、ノーベル賞を受賞しました。

そうすると、仮に1番目の課題をクリアして、経営トップに「安心・安全」に対する意識があったとしても、組織の内部でそれをどのように徹底するか、とい

う問題が生じるのです。

例えば、経営トップが従業員に向かって「安心・安全な商品を提供しなければいけないので、そのためにコストはどれだけかかっても構わない。利益はいずれついてくる」と言ったとしましょうか。だけれども、こうした場合によく起きるケースというのは、経営トップの下の例えば事業部長さんなどが、「社長はああは言っているけれども、コストがかさんで利益が上がらないようになったら、社長は替わらざるを得なくなるのだよ。だから、我々はああいう風に言われても、『わかりました』と口では言った上で、実際にはコストを切り詰めてとにかく利益を追わなければいけないのだよ。そうじゃなければ社長に悪いだろう?」と、こういう言い方をすることが多くなってしまふのです。

こうした事態が起こる背景には、組織が長い間ずっと持ってきた意識というか、企業文化がある、と言ってもいいのかもしれない。仮に「安全・安心」が非常に重要な問題になり、自分が働く企業の存続に影響が及ぶという事態になったとしても、若い頃にいったん植え付けられた古い文化は粘着性があるって強固に残存し、ある程度の年齢になると、新しい意識についていけなくなりがちなところがあるのです。さらに言えば、新しい考え方を認めること自体が、現在の自分のポジションを維持していく上で問題になるというか、自己否定になる、アイデンティティの否定につながる可能性があるということがあって、意識を変えることが難しいわけです。一方、若い世代は、自分の人事権を社長が持っているわけではなくて、直属の事業部長などが持っているわけで、そうすると社長にいくら評価されても、直属の事業部長からバツをつけられたら自分の将来はないと思ってしまうわけですね。だから、社長が「安心・安全」について言及しており、事業部も「やっています」と口では言っている、実際にはやっていないという問題が起こってしまうのです。

太下 “組織”という集団に生じる問題ですね。

新原 はい。組織であるがゆえ内部にヒエラルキーをつ

くつたら必ず起きる問題なわけですね。そして、この問題を解決しないと、「安心・安全」の問題も解決しないのです。日本の大企業の中でも、この段階でとまってしまう企業がすごく多いのではないかと思います。経営トップは善意で仕事をしていても、組織がどうしてもその通りに動かないのです。そして問題が生じた時に、「あれだけ言っていたのに何でこんなことが起きるのだ、おれは利益なんか後廻しでいいと言ったではないか、ちゃんとやれと言ったではないか、何でこんなことが起きてくるのだ」と困惑する経営者がすごく多いのではないのでしょうか。でも、これはさっき申し上げた組織の仕組みの問題であり、そもそも組織と人の関係というのはそういう構造になっているということとをトップがちゃんと認識して行動していないから問題が生じてしまうわけですね。

では、具体的にどうやって対処すべきなのか、というと、どうしても現場の一次情報が経営トップに上がるようなルートをつくるということが必要なのです。

太下 通常の稟議書やオーソライズのプロセスとは別の、“バイパス”みたいなものですね。

新原 そう、バイパスですね。よくある方法では、直接社長がメールを全社員から受けられるようにする、というやり方があります。もっとも、会社によっては、社長にメールしていることが中間管理職に漏れてしまうということもあるようですが、これではだめです。私がびっくりしたのは、社長のところにメールが届いたのを、「これは本当か」と社長が事業部長にメールを転送した、という事例で、これは私が知っている中で一番悪いケースです（笑）。こういうケースは全く論外ですね。こんなことをしたら、悪い情報が経営トップに上がらなくなってしまいますね。

現場をまわれ！

新原 こうした通報制度は意味があるので、是非実行すべきです。しかし、完璧ではありません。こうした通報制度では、自分の直属の上司を裏切っているのでは

ないかという心理的な罪悪感が従業員に生じやすく、きまじめな従業員にはメールを打つことに伴う抵抗感が生じます。そこで、社長が現場を不断に回ることが重要になるのです。社長としてはお客様に対する営業活動など、トップとしてやらなければならないことはたくさんあると思いますが、望ましくは社長の時間の半分はこういう従業員とのコミュニケーションに割いた方がいいと思います。その半分の時間で、自社のいろいろな現場に出かけて行って、従業員と車座になって話をしたり、自分の思いを直接伝えたりすることが重要です。そして、従業員が下を向いているなど何となく言いにくそうにしているなという感じをもった場合、その現場には何か問題があるのではないかということを感じ取るべきなのです。

「漂う情報」の重要性

新原 ところで、組織の大小ということについて言えば、組織は小さい方が今申し上げてきたことをずっと徹底しやすいですね。大きな組織になればなるほど難しくなる課題です。経験則で言うと、社長が直接行動をチェックすることができるのは、せいぜい5人から6人です。これ以上の人数では、社内にヒエラルキーを作らざるをえなくなります。

それから、隣の部門とコミュニケーションがないという会社も問題が起きやすいのです。普通に部門間でコミュニケーションがあれば、「何かあそこの部署の担当は変なことをやっている」ということにまわりの部署の仕事の類似した担当が気づくわけですね。組織が縦割りになっていて、それぞれの部門間のコミュニケーションが全然ないという場合、それに気づかないということが起きやすくなります。だから、むしろ意図的にコミュニケーションが生まれるような仕組みにした方が良いでしょう。ひとつの方法としては、例えば机を並べるときに、他の部門と入れ繰りあうように配置するとか。そうすると、隣の席で話していることが普段から何となく聞くことができるわけですね。ある

いは、部門を超えて大部屋にするとということも考えられます。組織を運用するときに、何となく意識せずに聞こえてくる、こうした「漂う情報」の流通というのがとても大切なのです。

だから、幹部を個室に入れておくというのはすごくまずいやり方なのです。「漂う情報」が取れなくて、幹部は部下が上げようとして上がってきた、意図的な、場合により加工された情報だけに接することになるからです。大部屋にいて、あるいは隣の部門と一緒にいると、「何かあそこでパタパタしているが、何なのだろうか」とか、「あの辺で何かゴソゴソやっているのは何がおきているのだ」とか、「あの部門の人がいなくなったけれども、何をやっているのだろうか」とか、そういうことを感じ取ることができるわけですね。

太下 それは相互チェックというような意味ではなくて、もっと自然な感じでのコミュニケーションであり、情報収集ということですね。

新原 そうです。たとえば、むかしは入社してからしばらくの期間、全寮制をとる企業がありました。寮では一緒に同じ釜の飯を食うわけで、そうすると、社員の横のネットワークができますね。それといろいろな人間がいることを体感できます。それで例えば、「変な上司や先輩がいたときにどう対処すればよいのか」ということもお互いにわかるわけですね。変な上司というものは、どこの組織にも必ずいるわけですから。

いずれにしても、“組織”というものの中にはいろいろな人がいるわけで、これを「寮」という「仮想の会社組織」の中に入れて、日常の事業を通じてのコミュニケーションではなく、別の視点から会社全体のことを見られるようなやり方をするというのは意味があったわけですね。

太下 たしかに寮には、個別の部門に関係なく、いろいろな部門の人が集まっていますからね。寮そのものがワークショップの場みたいな感じで、社員相互の学びの場にもなるわけですね。

新原 そういう意味では研修がどうあるべきか再検討す

ることも大切です。近年、大企業では、研修を外部の大学の先生にただ任せて講義をお願いして技術的なトレーニングに特化するケースが多くなってきましたが、余り効果が出ないと思うのです。自分が日ごろ考えていることと分離したところでいくら座学をやっても基本的には効果は出ないと思ってください。例えば「今おれの事業部門ではこんな問題で困っているのだよ」という実際の問題を取り上げて、他の部門の人たちと一緒にそれはこうした方がいいのではないかと、といったグループワークをして、解決策を模索してみる。参加者に具体的なテーマを与えて議論をしてもらい、結果について他の会社と比べた場合の講評をしてみるといったやり方がいいと思います。

また、私が特に幹部研修について強くおすすめしているのは、社長が自ら研修にちゃんと出るということです。トップみずからその場に行って、直接自分の考え方を伝えるということは大切なことだと思います。それと、研修は、社長が社内でおきていることについて一次情報を得る得難い機会でもあるのです。そういうことをやっているとならぬに時間を遣ってしまうのですが、先ほど申し上げた「社長の時間の半分」の一環として取り組むことをおすすめします。

採用から始まる「安心・安全」経営

新原 安心、安全経営は、採用から始めないといけません。

採用段階で、お金儲けを第一に考えるような学生が応募してきた場合、どんなに有能な人であっても、「君、そんなにお金もうけをしたければ、他の会社へ行った方がいいんじゃないかな」と言わなければいけないわけです。

社員の間で基本的な意識、価値観がそろっていないと組織というものはうまく運営できなくなります。結果として非常に大きな問題が起こってしまうおそれが生じるわけですね。

ですから、会社説明会等で、自分の会社は何をしている会社なのか、何を目指しているのかといった点を、



フワフワと言わないで、ビシッと経営者は言わなければいけないのです。

逆に言うと、学生の能力評価に加えて、「自分の会社はこういう会社だよ」と言ってみて、それに対して学生が「私はそこに入りたいのです」というのだったら、「わかった」ということになるわけですね。あるいは、「おまえは仕事についてはどういう考え方を、何を求めているのだ」ということを学生に聞いて、その点が会社の理念と合っていたらお互いに一緒に仕事することが望ましいということになるのです。

業務のパフォーマンスはトレーニングで上げることができるのですが、成人した個人の観念、価値観を変えることは極めて難しいのです。もちろん全く変ええないとは言いませんが、かなりむづかしいチャレンジになる。例えば、「世の中は基本はカネだ」と思っている人が入社してきたとして、先輩や上司が「世の中、全て金じゃないのだよ」と100回言ったところで、その人は処世術としては「そうですね」と言うかもしれないけれども、本質的なところでは相変わらず「カネ」と思っていることが多いわけです。こういう潜在的なずれ違いを放置すると、コンプライアンス上のトラブルが起きる可能性が高くなってきます。ですから、新入社員を採用する時からこういった企業文化の適合性に留意する必要がありますし、入ってきた社員に対しても不断にそうした教育をしていかないといけないわけです。



太下 採用にあたって、価値観の共有を重視するという
ことですね。

SOX法のツボ

新原 最近、コンプライアンス体制の複雑さについて
ご意見が多くなりました。チェックをかけるために、
システムを入れ、コストがかかるという議論ですね。

例えば、食の安心・安全に関わる問題が何か起き
ると、それについて規制して、外部から監査をかけて、
ということをやめるのだけれども、効果があるのかとい
う議論です。確かに、外部から見てわかる事実とい
うものは実はとても限定的なのです。

しかし、重要な項目に絞ってシステムを入れるのだ
ったら、私はそれはそれで意味があると思っているの
です。それはなぜなのかというと、監査システムが導
入されることによって、社員の意識を変えることがで
きる側面があるからです。

今まで縷々説明してきた通り、基本的に組織とい
うものは、社長が言ったから部下は従うなどという単純
な構造ではなく、面従腹背することも当然に起こり
うるわけです。これは別に日本だけのことではなくて、
アメリカでもそうです。したがって、社員本人に本当
に大切だと思わせなければどうにもならないという中
で、例えば監査を導入するとか、経営品質賞を目指す
という「何か」があれば、それに向かって努力をする
というきっかけになりうるのです。

このように考えると、SOX法のポイントは、経営ト
ップだけではなくて、その下の階層のマネジャーまで
がサインをしなければいけないという点だと理解
できます。このサインしなければいけないという
ところが各マネジャーに責任意識を植え付けるわけ
ですね。今までは「何か事が起きたときはトップが全責
任を負えばいい」と済ましていることができたとして
も、マネジャーもサインしていれば責任を問われるの
で、真剣に取り組まないといけなくなるわけです。も
っとも、こうしたことを単に規制・強制だからとして
受動的に導入するだけでは全然だめで、やはり社長が
それを社内を掌握するためのツールとして使う、意識
を変えさせるツールとして使うという積極的意思をも
つときに限って効果が出るのです。

だから、米国で「SOX法を入れて非常によかった」
とポジティブに評価する会社は、間違いなくCEOが
SOX法をレバレッジとして使っているのですね。それ
をただ導入しただけでは十分な効果が出ないわけです。

下からのガバナンス

新原 組織において「安心・安全」を確保するためのガ
バナンスとして、もうひとつ大事なことがあります。
ガバナンスには、従業員の役割が特に大事なのです。

例えば、最近問題になった企業を見ていただくと、
従業員による内部告発が多いですよ。 「下からのガバ
ナンス」が機能しているわけです。

それからもうひとつ別の例として、「社外取締役」と
いう存在がありますが、社外取締役が経営者の交代に
機能した事例はどういう場合かということ、従業員が社
外取締役に働きかけたケースが多いのです。従業員か
らの情報提供で、社外取締役が「これは大変だ」と言
って取締役会に臨むというケースなのです。つまり、
組織というものは、内部の情報を持っていない人間か
らプレッシャーがかかるということはけっこう難しい
のです。だから「下からのガバナンス」を大切にしてく
ださい、と言っているのです。

組織の内部にいれば「会社がおかしくなってきたな」とか、あるいは「うちの社長はどうも最近変だな」とか「こういうことで大丈夫なのかな」、とった点に気づきます。また、現場で仕事をしていて、「おいお前、最近ちょっとうちの仕事のやり方って変でないか」とか、「おい、この商品、消費者をだましてないか」とか、「何か悪い商品売っているのではないか」とかという問題がある場合、それは現場でまず認識されます。

実はこうした点は、むかしから学問的にも議論されています。これはハーシュマン²という学者が書いていることですが、組織に問題が生じた時に、従業員がどういう行動をとるかという問題に関して、“ボイス (voice)” と “エグジット (exit)” という2つの方法があるということです。これはどういうことかというところ、“ボイス” というのは、つまり従業員が「これはおかしいじゃないかと」と声を上げることです。それに対して、“エグジット” とは会社を辞めていくことです。この場合、従業員だけではなく、いずれ顧客もエグジットしていくでしょう。

一般論ですが、再生ができなくなった会社の従業員には、だめだと思ったら“エグジット”する従業員が多い。それに対して、再生可能な会社は、この“ボイス”の従業員の存在が大きいと思います。“エグジット”していく場合、事態が相当悪くならないと経営トップには実態が把握できないのに対して、“ボイス”というのは、かなり直接的に事態がわかるわけですね。だから、この“ボイス”の従業員をエンカレッジできるように、マネジメントとして考えるということが大事です。

なぜ老舗の不祥事が続いたのか？

太下 ところで最近、日本国内では、いわゆる“老舗”と呼ばれる企業の不祥事が目立っているように思います。老舗はそれなりに経営哲学や理念というものがトップから従業員まで浸透しているようにも見えるのですけれども、そういう企業の方がかえって最近不祥事が目立っているような気がするの、果たしてどこに

本質的な問題があるのでしょうか。

新原 それに対する私の答えは、先ほども申し上げた「顧客のマーケットからのプレッシャー」です。つまり、企業文化なり企業理念を社長から従業員までが共有しているということは必要条件ではあるのですが、単に文化や理念を共有しているだけの集団であれば、例えば大学のクラブ活動と同じですよ。それだけでは長期的な企業活動は成り立たないわけです。ですから、長い期間に亘って、変化しながら適切な企業文化を選択し続けられるような、外部からのプレッシャーが必要なのです。

また、不祥事というものは、1回経験すると企業もその痛みがわかるのですけれども、しかし、人はどんどん変わるので、その痛みの経験はだんだんと風化していってしまうのです。最初の創業者が理念を書くときは、例えば大学の研究者みたいに本をいっぱい読んで書いたわけではないのです。自分の日々の仕事、例えばお餅づくりであれば、「一生懸命になってお餅の味を改良したらお客様がすごく喜んでくれ、お客さんがふえて、生活も豊かになってきた」といった実体験の中から、経験に裏付けられた理念を書き上げたわけですね。ところが、理念が清書されて、壁にただ張り付けてあるようになると、その組織を継いだ人たちの中には、実体験の欠如から、だんだんそれをリアルなものとして捉えられなくなり、自分の個人的な利益のために、自分勝手に都合の良いように解釈するようになりうるので。そうすると理念はだんだんと風化していきます。例えば研修などで企業理念や企業文化を説明して、試験に出るので5つの条項を覚えろと言われてれば、その研修の参加者は覚えるかもしれないけれども、決して本質的に納得しているわけではない。

こうした点について、松下幸之助氏がある著書の中で明確に整理をしています。それは『実践経営哲学』(1978年)という本で、彼の書いた本の中で特におすすめの本です。もう結構古い著書ですが、この本の中で「正しい経営理念というものは、基本的にはいつの



時代にも通じるものである」と言っているのです。具体的には、「お客さん第一」とか、そういう考え方のことですね。「しかし、その経営理念を現実の経営の上にあらわすその時々の方針なり、方策というものは、これは決して一定不変のものではない。というよりも、その時代時代によって変わっていくのでなければならない。いいかえれば、“日に新た”でなくてはならない。……昨日は是とされたことが、今日そのまま通用するかどうかは分からない。情勢の変化によって、それはもう好ましくないということが往々にしてある。……よく長い歴史と伝統を持った“老舗”といわれるところが、経営のゆきづまりに陥ることがある。そういうところは、正しい経営理念を持たないかというところを決してそうではない。……むしろ、どこにも負けないような創業以来の立派な経営理念が明確に存在しているのである。」と書かれています。ここで書いている「経営理念」とは、最初の経営者が日々の経験の中から編み出した本質ですね。「しかし、せっかくそうしたものを持ちながら、それを実際に適用していく方針なりやり方に、今日の時代にそぐわないものがあるわけがある。かつて成功した昔ながらのやり方を」形としてですね。「十年一日のごとく守っている場合も少なくない。……だから、正しい経営理念を持つと同時に、それに基づく具体的な方針、方策がその時々にあつさわしい日に新たなものでなくてはならない。この“日に新た”ということがあってこそ、正しい経営理念もほん

とくに永遠の生命をもって生きてくるのである。」と書かれています。

例えば、松下の「中村改革」の中でも、松下グループが守らなければいけないのは何なのか、そして今の情勢に照らして我々は何を変えなければいけないのかという議論が当初ありました。仮に松下幸之助氏が何十年前にこのように言ったからといって、そのままが良いということではなく、幸之助氏が今ここにいたらどう考えるだろうか、ということを経日、毎日考えていかなければいけないわけです。

日本の新しい価値としての「安心・安全」

太下 こうした「安心・安全」は、これからの日本企業の価値にまで高められるのではないのでしょうか。また、日本の企業なり日本の社会の「安心・安全」というものを国際社会に対して売っていくこともできるのではないのでしょうか。

そのためには、テクノロジーが大いに支援要素になり得るのではないかと考えています。特にICタグなどは、そこから新しいビジネス領域が開けていく可能性もあるのではないかと考えているのですが、この点についてお話を聞かせください。

新原 真っ当に考えれば、消費者がこれだけ「安全・安心」について価値観を重く置いている中で、企業経営にとって「安心・安全」はどうでもいいのか、ということにはならないですね。

ただし、ICタグのようなテクノロジーは、手段にしかすぎません。例えば、ICタグをピッと読むと、国内産と書いてあったとしても、実は本当は外国産を偽装しているかもしれません。その場合、ICタグなどは何の役にも立たないわけですね。つまり、経営の本質をきちんと履行しているときに初めて、テクノロジーは生きるわけです。

ところで、戦後日本の産業の主導原理は、「いいものを、より安く、すべての人に」という議論だったと思います。しかし、私の役所の先輩で、「『いいものを、

少し高く、本当に欲しい人に』というふうにてーぜを変えないと、日本の従業員の高い賃金は維持できませんよ」と言っている方がいます。そう考えれば、「少し高く」売るために、本当に欲しい人は、いったい何を欲しがっているのかということを厳しく問わなければいけなくなるわけです。そういうときに、世界中に「安全・安心」が欲しい人が本当に存在するわけですから、日本の産業は、そのことによって先進国の水準の賃金を得ることができるわけです。

太下 おっしゃるとおりだと思います。こういったことを、官民挙げて取り組んでいくべきことだと思いますけれども、その中で、民間企業自身がやるべきこともあるでしょうし、逆に国の政策としてそれを後押しすることもあり得るのではないかと思いますけれども、この点について何かお考えがあればお聞かせいただきたいのですが。

新原 基本的には、国の出方については、十分に注意が必要です。重要なルールだけを国が決めて、それに反していたときには一罰百戒で厳しく罰するけれど、あとは企業の側、民間の側の創意工夫に任せる、というやり方が大切だと思います。

太下 「一罰百戒」という、一種のアナウンスメント効果ですね。

新原 役所が事細かにルールを決めて、「ああやっちゃいけない」「こうやっちゃいけない」と言うのと、それを守るだけに企業はきゅうきゅうとするようになるわけです。

そうすると、創意工夫に経営資源が回らなくなってくるわけですね。本来はお客さんにきちんと安全な商品を提供するためのはずが、単にルールを守るためだけに時間が使われるようになってしまうわけです。言い換えると、経営者の目線はそのルールを守る方だけに行くことになってしまい、真っ当なサービスや真っ

当な商品を提供することにかえって支障を来すことになるわけです。

先ほど言った通り、こうした仕組みを回していくためには、経営者が直接現場に立つことがとても大切なのです。しかし、コンプライアンスのルールが形式的に過度に厳しいと、経営者がその時間が取れなくなってくるのです。しかし、それではとてもまずいのです。

太下 そうですね。今、新原さんがおっしゃったように、余りがんじがらめになると、創意工夫の余地がなくなるのですね。

新原 だから、意識を植え付けるために基本的なルールを国が定めるのはいいと思うのですが、けっしてルールありきから入っちゃいけないのです。そして、基本的なことというのは、例えば「うそはつかないでくださいね」ということなのです。そして、仮にうそをついた企業や経営者がいたら、それに対してものすごく重く罰するということで規律は保たれるのです。「もしうそをついたら、あんなことになるんだたらたまらないや、冗談じゃないや」と思わせることができれば、それで規律は保たれるのです。「組織の経済学」の世界では、「コンティンジェント・ガバナンス (Contingent Governance)」と言うのですけれども、何かひどいことをやったらすごく厳しいパニッシュメントがあるとこの構造をつくり出すことができれば、平時は当人に任せていても大丈夫なのです。そして、それが創意工夫の余地を作り出すと言えます。

太下 お陰様でお伺いしたいことはお話しいただけたいと思います。どうもありがとうございました。

新原 どういたしまして。今日お話ししたことは実務感覚としては全て真っ当な話ばかりですから、読者のみなさんにとっては当たり前の感覚かもしれませんね。(笑)

【注】

¹ ロナルド・H・コース (Ronald H. Coase, 1910年～) : アメリカの経済学者。

² アルバート・O・ハーシュマン (Albert Otto Hirschman, 1915年～) : ドイツ出身の経済学者。