



慶應義塾大学ビジネス・スクール

Netflix の日本企業への示唆 (D) :

5

徹底してこそ「人」が本当の差別化要因になる

「社員と思いを共有できないと嘆く社長は、おそらく社員に話す量が圧倒的に不足しているのだと思います」

10

大山健太郎 (アイリスオーヤマ会長)

「チームワークを高めるには、公明正大であることが重要です。要するに嘘をつくなということです。これだけは社員に約束してもらいます」

青野慶久 (サイボウズ社長)

15

Netflix は競争相手か？

現時点で Netflix と直接競合している日本企業はどこだろうか。ストリーミングという意味では WOWWOW やスターチャンネルが挙げられるが、それほど多くない。ましてや国の法律や文化、人の考え方、業界も違うのであれば、Netflix はあまり参考にならないと考える人もいるだろう。

20

しかし、一歩立ち止まって考えたい。たとえば、携帯電話と自動車は競争しているだろうか。業界という考え方でいけば否である。だが、それぞれの商品需要が独立であることを前提としなければ、どうだろうか。

現実には、「携帯電話に使う予算」「自動車に使う予算」と決まっているわけではなく、特に 10 代後半や 20 代で見ると、20 年前と比べて前者が圧倒的に増えている。つまり「財布シェア」の取り合いという視点では、この 2 つは直接競合している。

25

そう考えてみると、現時点では Netflix と直接競合していなくても、将来的に「財布シェア」はもちろん、

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 清水勝彦が作成した。クラスでの討議資料として作られたもので、経営の良否を問うものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール (〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法 (電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない) による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright © 清水勝彦 (2020 年 12 月作成)

消費者が可処分時間を何に使うかという意味で「可処分時間シェア」をめぐる競争は、テレビやゲーム、雑誌、スポーツ、小売りモール、はては外食、ドライブ（自動車）、旅行などに対する潜在的な脅威である。

これから確実に訪れる技術進化は、業界を隔てる壁をさらに低くするだろう。デジタルカメラとスマートフォン、PC とタブレットやスマートフォンなどの例を見れば、それは明らかである。そうなったときに、
5 Netflix のような新しい挑戦者と戦い、生き残れる既存企業はどれだけあるだろうか。

そうした問題意識を持ちながら、以降ではアイリスオーヤマとサイボウズとの比較を通じて、日本企業がどのような示唆を得られるかを考えたい^{[1] [2]}。

両社ともに Netflix とは業界も違えば歴史も異なる一方、それぞれのやり方で「自主性・当事者意識」「人材選別」「徹底した情報共有」を突き詰め、「そんなことして大丈夫か？」と思われるほど人事・組織面でリスクを取るという点では同様だと考えるためだ。「ベストプラクティス」はいいが、他社や他業界と同じことをして差別化ができるわけではないことを改めて思い出させてくれる。
10

アイリスオーヤマ

15 アイリスオーヤマは 1958 年、プラスチック製品を扱う大阪の町工場として創業した。上場こそしていないものの、2019 年度のグループ売上は 5000 億円を超える大企業である。

創業から漁業用のウキなどで業績を伸ばしたが、オイルショックで倒産寸前に追い込まれ、1978 年に東大阪工場のほぼ全員、宮城工場の約半数の社員をリストラせざるを得なくなった。この経験が同社の企業理念第 1 条「いかなる時代環境に於いても利益の出せる仕組みを確立すること」につながった
20 と健太郎会長は言う。

その後、園芸用品や収納用品でヒットを続け、2010 年の LED 電球にはじまる家電商品への参入で成長が加速する。2003 年には 1000 億円強だった売上げは、リーマンショックなどで多くのメーカーが苦しむ中、2010 年に 2000 億円、2019 年には 5000 億円に達した。2023 年には 1 兆円を目指している。

25 アイリス成長の源泉を一言で言えば「ユーザーイン」、すなわちユーザーの不便・不満を解消できる商品を値ごろ感のある価格で次々と開発、提供することである。そのために 35 年以上前から毎週月曜日に商品開発会議（通称プレゼン会議）が開かれ、担当者が新商品のプレゼンをし、社長がその場で商品化の判断をする。そこでの社長の役割は、「リスクの請負人」として責任を取ることと、「生活者の代弁者」であることだ。

30 アイリスの基本は、価格を決めてからコストを考える「引き算のプロセス」にある。また、午前中に却下された案が午後承認されるなど、一度却下されると次の発表までに 2～3 ヶ月がかかるといわれる

^[1] アイリスオーヤマ株式会社（A）～（D）慶應ビジネススクール（2018 年、2020 年）

^[2] 青野慶久『チームのことだけ考えた』（ダイヤモンド社、2015 年）、山田理『最軽量のマネジメント』（サイボウズブックス、2019 年）を参照。

大企業では考えられないスピードが、アイドリングコストの最小化につながっている。かさばる収納用品などを扱った経験から、ロジスティックの重要性にも敏感であり、「配送センターに工場をつくる」発想で日本全国に9工場を持つ。

こうしたアイリスの「見える」競争力の背景には、次の4つの人に関する「見えない」仕組みがある。

(1) 採用では「人柄」が最重視される

アイリスの採用で重視されるのは「人柄、意欲、能力」の順である。「順番を間違えてはいけない」と健太郎会長は言う。能力は意欲さえあればついてくるという哲学は、会長の体験的持論である。

こうした方針には、町工場から立ち上げ「よい人材が来てくれない」ことを悩み腹立たしく思った会長の経験が大きく影響している。健太郎会長は、次のように述べている^[3]。

会社が20のときは10の人、50のときには30の人と、常に人材の質が遅れるのです。(中略) 中小企業にとって、社長と社員の間にギャップがあることはいいことであり、それが組織の正しい姿なのです。社長の高いビジョンに向けて社員を手取り足取り育て、目線を引き上げようとする。その行為自体が重要です。ギャップがあるからこそ育成が可能であり、結果としてベクトルがピタッとそろい、組織が機能する。(中略) 彼らを丁寧に育て上げることが、成長への近道なのです。

(2) チャンス平等、結果不平等

アイリスの人事評価の仕組みは、主に2つの構成要素からなる。1つは、その年の本人の業績や成果を自己申告する「論文と発表」、もう1つは、上司・同僚・部下から評価される「360度評価」である。降格もある。晃弘社長は、次のように言う^[4]。

当社は強い人間の集団を目指しており、成長できるツールは渡し、競争も奨励する。特に『360度評価』のフィードバックでレーダーチャートを見ると自分の強いところ、足りないところは一目瞭然だと思う。

そして、降格した社員には人事部が評価の開示と説明、何が不足していたのか、次に何をやらなければならないのかを、1年間かけてコーチングする。「チャンス平等、結果不平等」という緊張感が、社員の力を最大限に引き出している。また「慣れる」ことも大きいのではないかと人事責任者は指摘する。

(降格が) 頻繁に起こるとみんな珍しくなくなってあの人ダメだったんだねとかそういう話もない。慣れてきちゃう。慣れて恐ろしい。それもまたいい。変に卑屈にならない。

^[3] 「大山健太郎の経営道」(『日経トップリーダー』、2017年1月号)を参照。

^[4] 筆者らが2020年3月3日に実施したインタビューに基づく。

アイリスの家電を躍進させた立役者は、早期退職を含めた大手家電メーカー出身者である。彼らはアイリスに入社して一様に驚くようだ^[5]。

驚いたのは、あまりにも少数精鋭だったことです。印象ですが、前社に比べると1/100くらいの感じでした。最近、たいぶ人が増えたので変わってはいますが、1/10までにはいいいていないです。

5 製品の原価を考えた場合、大手の製品はほとんどが人件費ですが、アイリスの場合、人件費の比率は段違いに低いです。なぜかといえば、遊んでいる人が誰もいないということです。

アイリスはちょっとした目の付け所が重要なので、『やってみなはれ』という感じでどんどんやります。大手は失敗のリスクが取れない。研究に2年も3年もかけてきたら、そう簡単には失敗はできません。

10 優秀だけれども、大手メーカーで何らかの形で役割がなくなった技術者たちが思いっきり仕事をしている。単純に言えば、このことに尽きる。

(3) 徹底した情報共有を実践

15 アイリスが少数精鋭によるスピード経営を実現できるもう一つの重要な要素は、情報の共有化にある。健太郎会長は「社長が的確な経営判断を下せるのは、社長が優秀なのではなく、社長が社内情報を独占する立場にあるから」だと言い切る。

たとえば、毎週月曜日に丸1日かけて行われるプレゼン会議は、「社長だけが知っている情報」はなく、情報をすべて共有したうえで、社長がどのように意思決定しているかというプロセスを見せ、社員に考え方を伝える役割もある。仙台の角田工場で行われるこの会議では、朝礼と同様、全国（海外を含む工場・拠点）でリアルタイムにTV会議システムにより中継される。

20 健太郎会長が重視する朝礼は毎年「朝礼集」としてまとめられ、主任以上の約600人の社員は前年の「朝礼集」を参考にA4用紙1～2枚の論文を書くことを求め、それに対する評価も行っている。健太郎会長はこれを「善意の強制」と呼ぶ。強制なしに「ちゃんと聞いてくれ」と言っても効果はほとんどないことを知っているからだ。

25 また、インフォーマルなコミュニケーションも重視し、コロナ禍以前までは積極的に懇親会を開き、一人につき3000～5000円を会社が支給していた。若者が懇親会が嫌いだと言うのは嘘で、会社の飲み会に来ないのはそうした場で社長や上司が偉そうにするからだ、と、健太郎会長は言う。

30 さらに、アイリスオーヤマでは月次管理を徹底しており、毎月の月次会議で全部門の収益を共有する。開発社員は、製品発売後3年間は責任を持って損益チェックを行う。営業も得意先ごと、個人ごとの損益管理を出張費を含めて「見える化」している。そして、売れない商品は迅速に撤退する。企業

^[5] 筆者らが2018年7月24日に実施したインタビューに基づく。

理念の第1条にあるように、こうした損益管理が、どんなときでも利益を出すために必須だからである。

(4) 情報共有が自主性を促す

徹底した損益の見える化は、競争意識を含め社員の自主性を促し、みずから知恵を絞る環境につながっている。健太郎会長は、『一生懸命働け』では、社員は自分がやっていることが利益につながっていることもわからないし、何でどれだけ儲けているのかも見えない。コストが見えればモチベーションや働く意識は間違いなく変わります^[6]と述べている。

情報共有化の重要性はどこの企業でも言われているが、多くは「社外秘」「関係者限り」といった印鑑が押され、「どうでもいい情報」だけがオープンになっている。アイリスの方針は、これとは真逆である。アイリスの情報共有は「オープンにすることがデフォルト」であるといっている^[7]。

なお、アイリスの海外展開も学ぶところは多いと思われるが、今回は割愛する。1つだけ言えば、多くの企業が「現地化」を叫ぶのに対して、アイリスでは海外の、しかも本社部門であっても日本語を使い「アイリス化」に力を入れている。

サイボウズ

サイボウズは1997年、青野慶久現社長を含む3人で創業した。その後、2000年にマザーズに上場する。急速な成長は社内にひずみを生み、その改善のために「ボトム2%に退職推奨」などを含む成果主義を導入するが「他人の仕事を手伝わない」「目標を低く設定する」ことが蔓延した。

2005年4月に社長に就いた青野氏は、3年で売上げを2倍にするという目標を打ち立て「手当たり次第」にM&Aを仕掛けた。その結果、売上げは伸びたものの利益率は大きく落ちたばかりか、「社内のマネジャーやリーダーたちと前向きな議論さえできず、会社の雰囲気は悪化していた」。2006年1月期には退職率が28%を記録し、2007年には共同創業者の一人が会社を離れるなど、社内はカオス状態だったという。

この失敗から自分に「真剣さ」、つまり命がけでやる覚悟が足りないと悟った青野社長は、「世界で一番使われるグループウェア・メーカーになる」ことをミッションとして定め、その本質である「チームワークを高める」を自社でも実現できるようにと舵を切る。そのメッセージをグループウェアで社内共有したのは、2007年2月26日である。

アイリスと同様、サイボウズにもこうした背景には人を基軸にした仕組みが重要な役割を果たしている。

^[6] 注2と同じ。

^[7] グーグルも同様の方針を採用している（エリック・シュミットほか『How Google Works』〈日本経済新聞出版、2014年〉、ラズロ・ブック『Work Rules』〈東洋経済新報社、2015年〉）。情報漏洩は年に1件のペースで起きるが、それでも情報共有を続けるのは、そのプラスのほうがはるかに大きいからだという。

(1) 徹底した情報共有を推進

ミッション実現に人事担当として取り組んだのが、日本興業銀行出身で10人目の社員であった山田理氏である。

山田氏は社員90人全員と「雑談」することを進め、「メンバー全員を一度にハッピーにする施策なんてどこにもない」「みんなを同じように動かそうとするのは間違っていた」「みんながではなく、100人100通りで働きたいと思う会社を作る」という結論にたどり着いた。これまでは情報の上位職者への偏在によって、「誰が何のプロフェッショナルなのか」「誰が何をやりたいといっているのか」がわからなくなっていたのである。

成果至上主義を捨て、働き方至上主義に変えることによって、社員が自分で考えるようになり、会社の業績も改善した。山田氏の「雑談」の成果はそれだけにとどまらない。次の3つの大きな発見もあった。

1. 部下の不满は見えないから怖い。見えるようにすれば怖くなくなる
2. チームが「おかしいとき」って情報が共有されてないとき
3. 「情報の徹底公開」こそがマネジャーの仕事を激減させる

情報を持つ上司の地位的パワーによるコントロールと、情報を持たない現場社員の自信と自主性の欠如が、社員のやる気と実力発揮を奪い、「団体戦」として戦う構えができていないのが、それまでのサイボウズの現実だった。興銀を飛び出した理由の「理不尽なお作法」が蔓延していたのである。

そうした気づきに基づき、具体的には以下のような情報共有が推進されるようになった。

- 事業戦略、新製品、新しい人事制度など、検討中のものも含めて
- メンバーごとの経費申請
- メンバーごとのスケジュール
- 経営会議議事録の8割
- 各部門から自己申告された予算
- 給与交渉の過程（全員ではない）
- メンバーの希望する働き方（「働き方宣言」）
- 社内求人票（「やくわリスト」）

こうして「性悪説」に基づいた管理から「性善説」に基づいた情報公開によって、管理業務が激減することになった。「公明正大」「アホはええけど、ウソはあかん」こそが社員も会社も幸せにすることがわかったという。青野社長が伊那食品工業^[8]の塚越寛社長と「永続するいい会社の作り方」というテーマで対談^[9]した際、この点について一致していたのは興味深い。

^[8] 同社は「かんでんぱぱ」ブランドで48年間増収増益を達成し、トヨタ自動車の豊田章男社長はじめ多くの経営者が視察に訪れるという。

^[9] 「塚越寛の永続するいい会社の作り方」(『日経トップリーダー』2017年6月～9月号)を参照。

(2) 社員の報酬は市場価値で決める

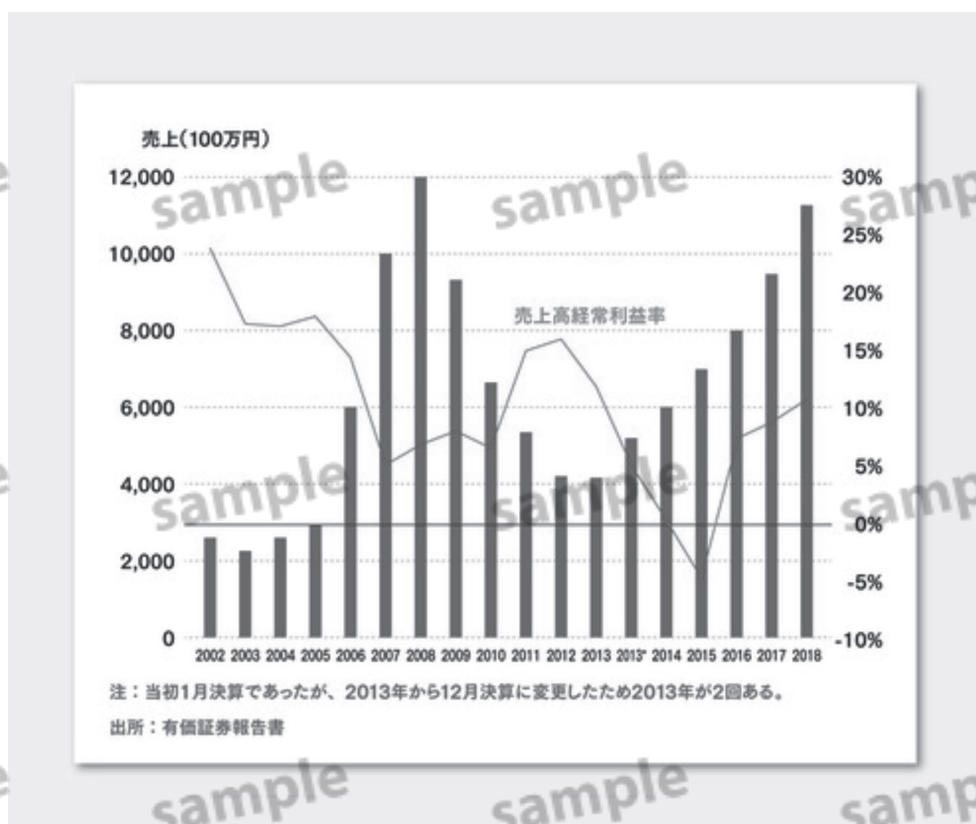
もう1つサイボウズで有名なのは、人事評価をやめて市場価値で報酬を決めることである。これはNetflixのやり方に近い。

成果主義も360度評価も失敗し「サイボウズの給与制度は失敗と試行錯誤の歴史」という青野社長は多様性と公平性は両立しないと悟り、他社に転職したら報酬はどうなるかという「市場性」で決めることにした。そして「給与制度と切り離れた途端、目標管理は自分の成長を引き出すための便利なツールに代わり、業務にやりがいを与えてくれる」ようになったという。

こうした情報公開と並行して、サイボウズでは「100人100通り」の働き方を目指して在宅勤務制度、副業許可などさまざまな人事制度を採用している。「チームワークにあふれる社会を創る」ことに貢献するならば認め、会議室にキッチンをつくったり、空き時間に仕事をするときの「カフェ代補助」制度を設けたりした。

伊那食品工業の塚越社長が2014年に言った「利益はカスだ」^[10]という言葉に衝撃を受け、社員の幸せのために投資をし「上場企業なのに利益を出さない会社にしたら、株主はじめ、周囲の反応がどうなるかを実験」もした。

サイボウズの業績推移



^[10] 『日経ビジネス』2014年12月1日号を参照。

実際、業績推移を見るとわかるように、2014年の経常利益は前年比97%減のわずか700万円、翌2015年は職場環境の改善を目的にした東京オフィスを移転したこともあり、約3億9000万円の赤字を計上している。しかし、その結果「驚いたことに、いい株主が増えた」という。Netflixが赤字に耐えながら、ストリーミングへ投資し続けたことを思い出させる。

5

3. 経営者の徹底したコミットメントが「人」による差別化につながる

今回、Netflixと対比をさせる日本企業を考えたときに、ほかにもいくつか浮かんだ。たとえば、前述の伊那食品工業、あるいは京セラ^[11]もそうである。

10 個人が能力を最大限発揮させ、生きがいを持って働くためには「全員が経営者になることだ」と考え導入した「すべての計数、会計的な数字をクリアで、正確にする」京セラのアメーバ経営の基本には、「フェアであると同時に勇気があって、卑怯なふるまいをしない人をリーダーに据える」必要がある。

また当然、社是「敬天愛人」の中心には「公明正大」がある。「いかに日本的といわれようが、ひびきを突き合わせての談論風発に勝るコミュニケーションはない」との信念に基づいたコンパも有名だ。
15 「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」で創業者の江副浩正氏の言葉有名なリクルートもそうである。リクルートは、新人が「どうしたらいいですか？」という質問に対して、「あなたはどうすればいいと思う？」と返す風土を通じて、個人の自主性を育むことで成長してきた。

リクルートホールディングスの峰岸真澄 CEO は、「結果を出さないとやりたいことができない風土・文化です。自由と責任を両立できない者に、自由はない。個を尊重する風土・文化は言うほど甘いもの
20 ではありません」と述べている^[12]。創業から10年ほどの間に最も時間を割いたのは、辞表を提出した一人ひとりとの面談だったという江副氏の言葉も意味深い^[13]。

ここで注意しなくてはいけないのは、これら企業に共通するキーワードである「自主性」「当事者意識」「情報共有」などは、業績が悪い会社、ブラックといわれるような組織のトップも頻繁に言及していることだ。

東芝の悪名高き「チャレンジ」も、シリコンバレーでよく言われる「5%のアップでは改善で満足してしまうが、20%アップを目指す」とイノベーティブな考えが生まれる」と同じ意味だといえなくはない。アイリスオーヤマの「なるほど家電」は、1990年代から2010年くらいまでに使われていた「目のつけどころがシャープでしょ」の2番煎じという人もいようであろう。
25

また、日本企業の成長を阻害する要因として指摘されることの多い年功序列にしても、伊那食品では社員が安心して仕事に取り組める環境づくりにつながっている。アイリスオーヤマが改良を続けながら長

30

^[11] たとえば、稲盛和夫『稲盛和夫のガキの自叙伝』（日本経済新聞出版、2004年）、日経トップリーダー編『経営者とは：稲盛和夫とその門下生たち』（日経BP社、2013年）を参照。

^[12] 「リクルートが人材輩出企業と呼ばれる理由」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2015年5月号を参照。

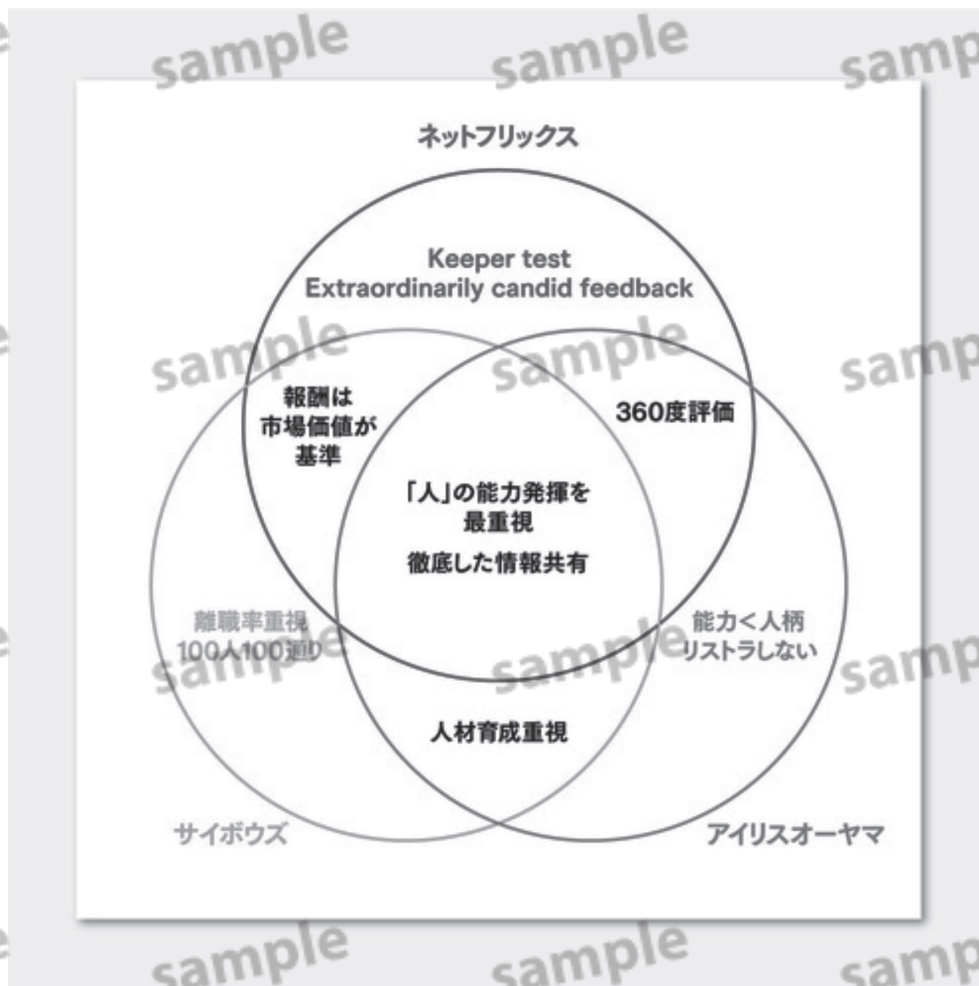
^[13] 江副浩正『リクルートのDNA』（角川書店、2007年）を参照。

年運用し、近年は多くの日本企業が採用を始めているといわれる「360度評価」は、サイボウズではうまく機能しないと判断されて「市場評価」に軍配が上がった。

Netflixの報酬は市場評価の上限を原則とするのに対し、アマゾンには下限であり、アマゾンに買収されたザッポスでは「当社のような素晴らしい文化の会社で働けるのだから、報酬は市場評価よりも低くてよい」と考えている。

そうした点を大胆に簡略化してまとめたのが、下図である。

「人」の能力発揮を最重視する



本稿で取り上げたNetflix、アイリスオーヤマ、サイボウズの3社だけでなく、多くの企業が持続的な成長を目指して「人」の能力発揮を最重要課題としている。そして、そこには唯一の決まった手法や答えがあるわけではない。その点を間違えて、万能薬を求めようとする企業のいかに多いことか。

ただ、その成否を分けるものを探っていくと徹底したコミットメント、すなわちサイボウズの青野社長がどん底で気づいた「真剣」、「私は、アイリスオーヤマという会社に惚れています。だから、もっと

いい会社にしてやりたい」という大山健太郎会長の思いに相通じるものがある。最重要以外の余分なことは考えない、不満や非難を恐れてマイルドにしたり、保険を掛けたりしないといったほうがいいかもしれない^[14]。

Netflix のヘイスティングスは、コミットメントを表に出すタイプではないが、共同創業者のランドルフからすら「共感力がない」といわれるほど^[15] 徹底した合理主義を貫く。

“We want to entertain the world（世界中を楽しませる会社になる）”という目的のために、さまざまな危惧や批判を恐れず合理性へと徹底的に振り切ったのが、ヘイスティングス下の Netflix のように見える^[16]。トップのコミットメントは当然であり、差別化の必要条件でしかない。徹底した実行こそが必要十分条件なのである。

10 徹底したコミットメントを測るうえでは、3つの基準があると筆者は考えている。1つは、企業理念や目的から外れる行動に対してどれだけ厳しく対処できるかである。それが「自由と責任」の徹底度を示す。

Netflix の苛烈さは、すでに述べた通りである。短気のベズスは通常、怒る前に「5分待ってくれ」といつて怒りを鎮めるのを常としているが、顧客サービスに関するミスには適用されない。サイボウズの「アホはええけど、ウソはあかん」もそうだろう。「これくらい大丈夫だ」とトップが思った瞬間に、組織全体の弛緩が始まる。「オフィスに落ちているごみを拾うかどうか」も含めて、割れ窓理論^[17]が示す通りである。

2つ目は、リスクや反対意見があっても貫くことができるかどうかだ。誰かが賛成したからやる、反対したからやらないのでは経営者の価値はなく、失敗したら他人のせいにしてできる状況でコミットメントが生まれることはない。顧客の声を聞かなかった Netflix、株式市場の声を聞かなかったアマゾンとサイボウズ、非効率な会議をし続けるアイリスはそれを実行した。

20 もちろん、人の意見を聞く必要はないということではないし、好き勝手にしているということでもない。それが3つ目である。1つ目と重なるが、そのコミットメントが企業理念、目的と整合性があるかどうかだ。

人材育成に関しては多くの企業が問題意識を持っており、その方法論がメディアでよく取り上げられる。しかし、そうした「経営人材の育成」特集のほとんどは、制度面の一部を取り上げるだけで、文化、情報共有、ルールのあり方、そして、そもそもの企業の価値などにまったくと言っていいほど触れていない。

25

^[14] アマゾンのベズスがいう “We are genuinely customer-centric, we are genuinely long-term oriented and we are genuinely like to invent（我々は本気で顧客中心であり、本気で長期志向であり、本気でイノベーションを起こしたいと考えている）” の “genuinely”（本気）もこれに当てはまる。

^[15] 1998年、アマゾンと買収がらみの最初のミーティングでも、スタートアップの苦労で盛り上がるベズスとランドルフの横にいて、ヘイスティングスは「あからさまに退屈そうだった」という。マーク・ランドルフ『不可能を可能にせよ！ NETFLIX 成功の流儀』（サンマーク出版、2020年）を参照。

30 ^[16] リクルート事件当時「社章にデザインされたカモメはその優雅な飛び姿とは裏腹に肉食で獐猛だから、商業的合理主義を掲げて暴走するリクルートを暗示していた」と評された江副について、藤原和博元フェローは「商業的合理性の追求とは利益の飽くなき追求という意味ではなく、人間の動機付け合理性の追求という意味」で徹底していたと述べている。藤原和博『リクルートという奇跡』（文藝春秋、2002年）を参照。

^[17] 1982年に犯罪学者のジェイムズ・ウィルソンとジョージ・ケリングによって発表されたこの理論は、「空きビルなどの窓の1つが割られてそのまま放置されていると、そのうちにそのビルすべての窓が割られる」現象をもとに、小さな油断がやがて大きな問題に発展することを示す。

「ベストプラクティスを取り入れる」ことはよい。しかし、現実には「入れやすいところを入れる」、つまり「何がしか流行のものを取り入れる」ことが大事で、それが目的になっているケースが多い（(A) 冒頭ドラッカーの引用を参照）。

有名な富士通の例では、「成果主義」の根幹を成すはずの「目標シート」は無視され、フィードバックはなく、しかも「一般従業員は厳しく管理、管理職は野放し」だったという。誰が考えてもうまくいくはずがないことを、人事部は多大な労力と資金をかけて取り組んだ。ルールや制度に頼ることが全体像を見失わせるいかに愚かなことかを、再認識させてくれもする。

4. 日本企業が問い直すべき3つのこと

最後に、筆者の気づきを3点ほど述べたい。

1つは「教育」についてである。Netflix にせよアマゾンにせよ、企業文化に関する記述はホームページの「採用」に関して記載されているが、日本企業はおおむね「企業紹介」欄にある。これは些末な違いではあるが、欧米企業と日本企業に関する採用と教育の比重のかけ方が大きく違うことを物語っているように思う。

米国のクレジットカード業界で後発ながら急成長をする、キャピタル・ワンの創業者の一人リチャード・フェアバンクは、「ほとんどの会社は採用にはたった2%の労力しか払わないで、残り98%を採用の失敗の手当てに費やしている。われわれはまったく逆だ」^[18]と指摘する。

「誰をバスに乗せるかが大切だ」は世界的ベストセラー“Good to Great”（邦訳『ビジョナリーカンパニー2』）の最大のメッセージである。それと関連して、次のような指摘もある。『「人材こそが最も重要な資産だ」という格言は間違っている。人材は最重要の資産ではない。適切な人材こそが、もっとも重要な資産なのだ』

リクルートの江副氏、日本電産の永守重信会長、DeNAの南場智子会長などは人材の採用に膨大な時間とエネルギーをかけているが、多くの企業では経営者の仕事というより人事部（と外部のエージェント）の仕事となっている。Netflixのように、各部門に専門のリクルーティング部隊を持つ必要はないかもしれないが、経営者にとって、採用の強化と改革は重要な検討項目と思われる。

さらに、教育には「教える」と「育つ」の両面がある。河合隼雄氏は前者を動物のしつけ、後者を植物の成長に例えたが、この2つを混同して「教えることによって育てる」ことが人材育成であると思いついて入っている企業が多々見られる。人も植物も「育つ」のであり、「育てる」のは「型にはめる」と同義である場合が多い。結果として、口では「自主性」と言いながら、個人の持つ多様な能力が発揮されずに、量産型のサラリーマンが生まれる状況をつくっていないだろうか。

^[18] Christopher H. Paige, 2000, Capital One Financial Corp, Harvard Business School.

2つ目は、日本に限らず多くの企業で「ルール」が蔓延していることである。「考える」といいながらさまざまなルールで型にはめることを当然のこととされ、意味のないルールであってもそれに従わないことが悪とされることが多い。

5 ルールが自己目的化することが多いことに加えて、そもそもの目的を考えることなく「ルールの番人」であることを既得権益のようにふるまう管理者も生まれる。自主性がないからルールをつくる、ルールをつくるから考えなくなってしまう自主性がなくなるという悪循環から抜け出せない。

10 1つ目の関連でいえば、ほとんどの企業は、ごく少数、バスに紛れ込んだ不適切な人たちを管理するために、官僚的な規則をつくる。すると、適切な人たちがバスを降りようになり、不適切な人たちの比率が高まる。その結果、規律の欠如と無能力という問題を補うために、官僚制度を強化しなければならなくなる。そうして、適切な人たちがさらに去っていく。

15 日本で特に多いと思われるのは「自分で考えたくない」「自分で責任を取りたくない」「お上が決めるべきだ」といった「こども社員」によるルール待望論である。コロナ問題で「明確なルールを」をいい年をした「こども」がマスコミで堂々と言うのはまさにそういうことだ。Netflixのように「常識を使え、終わり」といかないのだ。

20 我々は、企業人として、あるいは一市民として、こうした現実を踏まえて、自主性が育つ環境をつくらなくてはならない。「いらぬルールは廃止」というのもいいが、行動心理学の知見から言えば、一旦すべてのルールを廃止して、どうしても必要なものだけ新たにルール化するのはどうだろうか。

25 最後に、もし社員が自主性をもって「経営者のつもり」で仕事に取り組めるのであれば、必然的に上司は必要なくなる。もちろん、専門知識などの問題はあるし、目的や戦略方向性の設定はトップがやらなくてはならないが、その場合に係長、課長、部長補佐など、ミドルマネジメントの価値は何だろうか。

30 意思決定のスピードを落とす役割しかないように見える稟議書は、いったい何のためにあるのか。部下のアイデアを小姑的にダブルチェック、トリプルチェックをし、叱責することが役割であるとするならばマイナスでしかない。「管理職」は本当に必要なのか。それが過剰な人員、コストアップ、さらには部下のモチベーション低下につながっていないだろうか。

* * *

35 本稿で取り上げた企業は、いずれも創業者のカラーが色濃く出ている。こうした創業者たちは「型破り」「ユニーク」と形容されることが多いが、現実には、自分の信念に正直だけだったのではないかという気がしてならない。それを勇気という人もいるが、大組織につきものである有形無形の非合理性を受け入れるほうがはるかに我慢強く意志が固いという気もする。

40 Netflixをはじめとする企業文化が示唆するのは、「万人にとってよい会社」はないという当たり前の事実である。合わない人から、あるいは無責任なマスコミから非難されるほどでなければ差別性は生まれず、「誰もがそこそこやっていける会社」が今後の厳しい環境で生き残れるとは思われない。

(C) で触れた Netflix のカルチャーデッキの最後にある、サン・テグジュペリの言葉で本稿を締めくく
りたい。

船をつくるのなら、材木の切り方や鉋（かんな）のかけ方を教える前に、海への情熱を伝えよ。

5

あなた（の会社）が提案する「海への情熱」とは何だろうか。

10

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
