

【タイトル】 グローバル企業における企業理念の重要性

【名 前】 高橋祐人

【本 文】

はじめに

昨今、企業活動のグローバル化が進み、これからの大企業にとってグローバル戦略が重要なポイントになっている。本論文では、「真にグローバルな企業とは ーこんな会社で働きたいー」というテーマに則り、グローバル企業のあるべき姿と、働きたいと思える企業がどのようなものか、という二つについて、グローバル化の現状や行動心理学などの視点を取り入れながら論を展開する。そして、グローバル化を目指す企業の最初に取り組むべき課題として、グローバル経済下に適した企業理念の再構築とその浸透を提案する。なお私は NPO iPledge という若者の活性化と環境問題に取り組む社会活動団体にて活動しており、大学院では工学を専攻して海洋利用技術の研究を行っている。社会活動従事者と研究者という二つの視点に立った学生の考えとしてお読みいただければ幸いである。

グローバル化の現状

まずは簡単に昨今のグローバル化の現状を確認しておく。

90年代頃から日本企業のグローバル化が加速し、資源や安い労働力を求めて海外進出を果たした企業が増えた。このように複数国に拠点を置いて企業活動を行うことはあたかもグローバル化の象徴のように思われるが、実際にはこれはまだ小さな一歩に過ぎないであろう。グローバル経済へ適応し、かつそれを活かしてこそ、企業が真にグローバル化したというべきである。

経済学によって得られる主要な恩恵の一つは、その経済全体としてのパレート効率性の向上である[1]。パレート効率性の向上とは一言で言ってしまえば、利用されず無駄になっている資源(無形資源を含む)を活用できるように流通を改善することである。ある経済の中の個人が各々の環境下で最大限の努力をしている場合には、このパレート効率性の改善が総生産を向上させる唯一の方法である。グローバル化された経済においては、ローカルに分断された経済に比べ、全体としてよりパレート効率的な資源の利用が期待できるはずである。しかしながら、例えば有限の化石燃料資源の利権を競争して獲得する、単純作業を海外に移転することで経費を抑えるといった企業活動は、パレート効率性の向上にはあまり寄与していない。無論、非完全雇用経済への仕事の供給など、パレート効率性を高める結果を生む場合もあるが、基本的にはもともと無駄になっていなかった資源や仕事の配分の構造を変えるだけである。配分構造を変えるだけの企業活動は、手放しでは富の集中、格差の拡大をもたらしてしまい、先進国企業にとっての利益は上がっても世界全体の利益は上がらない。今後真にグローバルと呼ばれる企業には、これまでの企業活動から一歩前進し、パレート効率性を高められるような活動が求められるであろう。そうでなければ、世界全体として正味の便益が上がらないことになり、グローバル化の真の恩恵を得られない。

パレート効率性を高めるグローバルな企業活動

では、パレート効率性を高める企業活動がどのようなものか、またそれをグローバルに行うためにはどうすべきかについて考察する。

既存のグローバル経営論

まずグローバルな企業活動についての既存の見解を整理する。多国籍企業の経営論として、Bartlett と Ghoshal によりグローバル化の4類型というものが80年代に提唱され、以降90年代まで主にその型に従ってグローバル化が論じられてきた[2][3]。そこでは、ローカル適応 R(responsiveness)とグローバル統合 I(integration)の二つの指標に基づき、マルチナショナル、グローバル、インターナショナル、トランスナショナルの4つに企業活動形態を分類している(図1)。

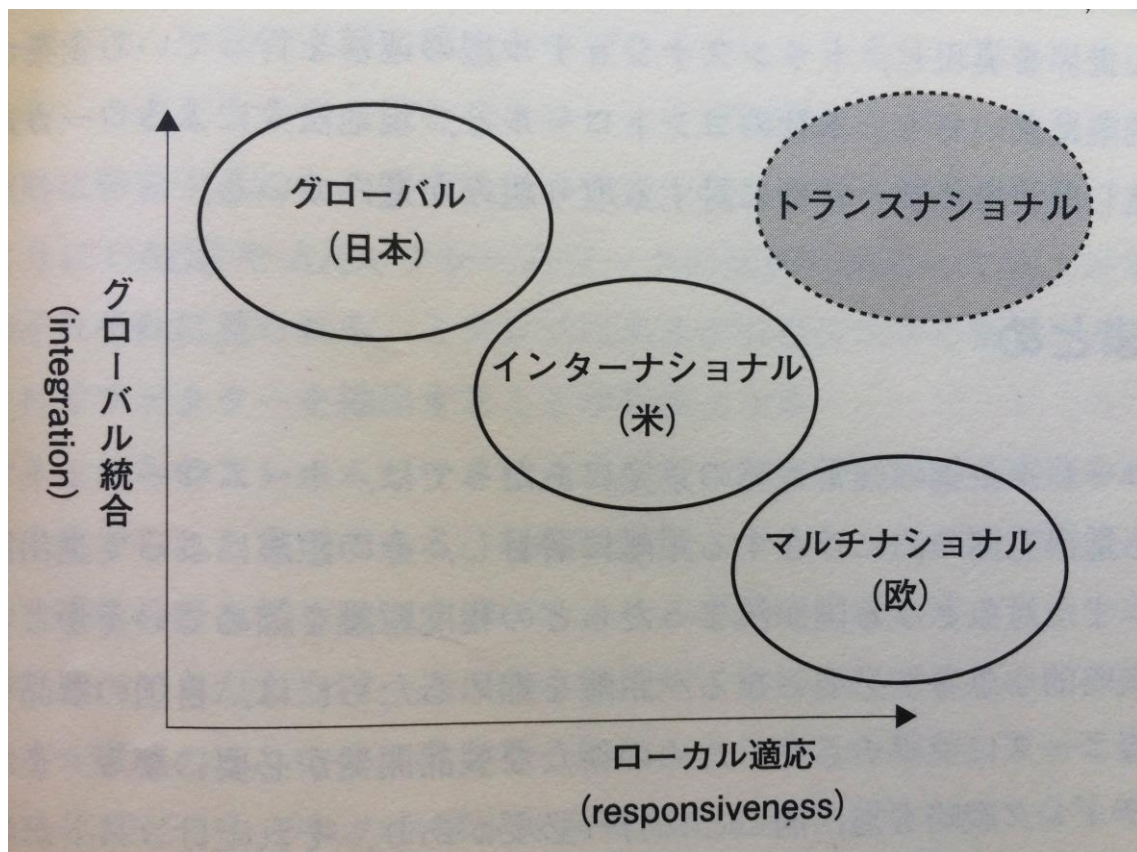


図1(元橋一之:グローバル経営戦略[2]より引用)

マルチナショナル型はローカル適応 R に秀でた形態である。現地法人の自律性の高い分散型の組織形態で、現地のニーズへの適合度の高い商品を提供する。元来複数の国に籍を置く企業の多かったヨーロッパに多い形態である。これに対してグローバル型はグローバル統

合 I を強みとする形態であり、世界に画一的な商品を提供するという戦略方針をとる。島国という地理的条件によって比較的文化的多様性が低くなっている日本企業に適しており、実際に日本企業に多く見られる形態である。両者の中間に位置づけられているのがインターナショナル型である。さらに、ローカル適応 R とグローバル統合 I を両立したものがトランスナショナル型と呼ばれる。トランスナショナル型はこれら 4 類型の中で最も理想的な形態であり、グローバルに組織されたネットワークにおいて、「世界的な学習」や「世界規模の効率」などを目指す。しかしながら、その方法は具体性に乏しく、トランスナショナル型の追求は難航した[4]。

これらに対して、2000 年代に入ってから、Doz、Santos、Williamson の三名によりメタナショナル経営モデルという新しい理論が提唱され、これに基づく理論が展開されるようになった[4][5]。メタナショナル型はローカル適応 R とグローバル統合 I を両立する点でトランスナショナル型に近いが、イノベーションはこれまでのように先進国だけに限らず世界のどこからでも起こりうるとした点、ローカル適応は現地での競争優位性のためではなく、そこでの成果を世界的に応用することも目指すとした点において、特にトランスナショナル型と異なっている。メタナショナル型における「世界的な学習」は、トランスナショナル型での「世界的な学習」から一歩進んで、地域から普遍的な技術を獲得し世界に応用することを目指している。

現在理想的なグローバル企業のモデルとしては、このメタナショナル型が有力である。このことは、世界的な学習を行って各地で起こしたイノベーションを世界的に応用していくことが現時点で理想的かつ有力な企業活動形態であると考えられている、と言い換えることができるだろう。

グローバル経済でのパレート効率性

パレート効率性に戻ろう。パレート効率性は、ある場所では利用されていない余剰な資源が他の場所に移動することで活用されることによって向上する。これをグローバルに成しうる端的な例が、利用しても消費しない資源である技術の輸出である。

日本リファインは、有機溶剤のリサイクルを手掛ける中堅企業である。リチウムイオン電池に必須の NMP という有機溶剤を、新品以上の高品質にリサイクル(アップサイクルと呼ばれる)するという高度な技術を持っている。この技術は世界トップクラスの域にあり、電気自動車などリチウムイオン電池の需要の高まりに伴い、日本のみならず海外からも注目されるようになった。ヨーロッパなどは有機溶剤の原料となる原油の産地に近いため、有機溶剤のリサイクルに関心が向かず、リサイクル技術はあまり育たなかったようである[6]。

このように、日本ならでの強い技術を世界に輸出することは、理想的なグローバル型(=日本企業型)の企業活動の一つであり、そのためにはグローバルに普遍的なニーズに応えうる優れた技術を獲得する必要がある。これを目指すことが日本企業の取るべき戦略であり、ローカル適応に秀でたマルチナショナル型のヨーロッパ企業に対抗しうる強みとなりうる。

まずはグローバル型の企業形態を実現したうえで、ローカル適応 R を含むメタナショナル型へのシフトを追求していくべきだろう。

働きたいと思える企業像

ここで、一旦グローバルから離れて、市民が働きたいと思える企業像はどんなものかを、最新の行動科学の動向を踏まえて考察する。

内発的動機づけ

ダニエル・ピンクは自著「Drive -The Surprising Truth about What Motivates Us(邦題:モチベーション 3.0)」において、人が働く動機においては賞罰という外的要因に基づいて決定されるという従来の考え方の限りではなく、自らの内部から生ずるモチベーション「内発的動機づけ」が重要であると論じている[7]。さまざまな行動科学の実験に基づき、内発的動機づけには3つの要素があり、<自律性>、<熟達>、<目的>であるとしている。(ここでは概説するにとどめるので、興味がわいた方はピンクの著書を参照されたい。)

<自律性>とは、自分の思ったように、好きなように物事を執り行うことである。自らの意志で選択して行動することが要点であり、単なる独立・分離とは異なる。不本意な強制を他者にされることなく、選択権を保ちながら他者とも協働する。何かを自らの采配で執り行うことができるときには、強制されて行うよりも意欲的に取り組める。

<熟達>とは、何か価値のあることを上達させたいという欲求である。例えばスポーツにおいても、試合の結果だけでなく結果に至るまでの自らの成長があってこそ喜びを感じるだろう。そして更なる上達を目指す、それには上限がない。際限なく続く高みへの挑戦欲求が、<熟達>である。

<目的>は文字通り、行為を通して目指すものである。生産性が非常に高く満足度も高い人々は、自分以外の、より大きな<目的>のために邁進する。

これらの内発的動機づけに基づいて行動する場合には、賞罰による外発的動機づけに基づく場合に比べ、生産性も自身の満足度も高いことが、さまざまな実験により明らかにされている。最も典型的な実験が、カール・ドゥンカーが1940年代に考案した「ロウソクの問題」だろう。壁際の机の上にロウソクと大量の画鋸が入った箱を用意された被験者は、これらを使ってロウソクを机から離して安定させることを求められる。当然ながら、ロウソクを画鋸で壁にとめることを多くの被験者が試みるも、失敗する。この問題の正解は画鋸の入っていた箱を壁に画鋸で止めて台とし、そこにロウソクを置くという極めてシンプルなものだ。正解への鍵は、箱は入れ物だという先入観から抜け出すクリエイティビティである。この実験において、成功報酬を事前に提示された被験者グループのクリエイティビティは、報酬なしと伝えられていた被験者グループより低下した。これは賞罰における動機づけに対する内発的動機づけの生産性における優位性を支持するものであり、こうした実験は他にも数多く行われている。

これらを踏まえ、内発動機づけに基づいて高い生産性と満足度をもって仕事を行うことが、真に「働きたい」と思える企業のあり方であると私は考える。この内発的動機づけを活かした体制を社内に導入した企業の例を見ていこう。

内発的動機づけを活用した経営体制

内発的動機づけのうち、<自律性>を利用した経営体制の先駆けは、アメリカのスリーエム社である。スリーエム社は社員に対し、「勤務時間のうちの 15%は、日常業務から離れてなんでも自分のやりたい仕事をやってよい」という制度を導入したところ、この 15%の時間に様々な発明が生まれた。その一つがポスト・イットであり、今では非常にポピュラーな文具である付箋が誕生するに至った。

のちにアトラシアン、さらにはグーグルも勤務時間の 20%を自由なプロジェクトに充てさせるという制度を導入した。Gmail やグーグル翻訳など様々な優れたグーグルのサービスのほとんどは、この 20%の時間から生まれているという。

<目的>の経営への利用の典型は、企業理念の浸透である。花王は、花王ウェイと呼ばれる企業理念の浸透を積極的に行った[6]。花王ウェイの最上位概念には「豊かな生活文化の実現」が掲げられ、「消費者・顧客を最もよく知る企業に」「よきモノづくり」なども盛り込まれている。この理念が組織に浸透した花王は、調査により社内データベースに蓄積されたニーズの情報を社員一人一人が積極的に活用し、また技術面の取り組みも盛んで特許件数や特許申請のスピードは競合である資生堂とライオンを引き離している。これらの結果として、紙モップ市場の先駆け製品である「クイックルワイパー」や、体脂肪対策飲料市場を生み出した「ヘルシア緑茶」など、新しい価値を創造する画期的製品を社会に送り出すことに成功している[8][9]。

これらの例から、企業活動においても、内発的動機づけが満足度のみならず生産性に対して大きな効力を持ちうるということが理解されよう。

働きたいグローバル企業とは

企業理念の構築と浸透

以上の 2 点を踏まえた上で、働きたいと思うグローバルな企業の在り方として、企業活動の<目的>である企業理念に、「グローバルに普遍的な問題の解決」を据えるべきだと考える。これにより、内発的モチベーションから生産性・満足度の向上をもたらし、かつ企業活動のグローバル展開戦略としても重要な意味を持つ。メタナショナル型モデルの経営論においては、特に企業理念との関係に注目したものは未だ少ない。しかしながら、技術のグローバルな応用を行っていくためには、社員の一人一人がグローバルな視点を持つ必要がある。この点においても、グローバルに普遍的な問題に取り組むという意識の浸透は重要な役割を果たす。

マサチューセッツ工科大経営学教授のピーター・M・センゲも、ピンクの主張する内発的動

機づけに類する内容を、自著「The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization – (邦題: 最強組織の法則 – 新世代のチームワークとは何か)」において論じている[10]。センゲによると、「自己マスタリー」への取り組みが組織を強力にし、かつ個人の満足度を高めるとしている。「自己マスタリー」は、前述の<熟達>とほぼ同義である。しかし組織内の個人がそれぞれ自己マスタリーに取り組みながら組織として成果を上げるには、共通のビジョンを持つことが不可欠だとしている。共通のビジョンなしには、自己マスタリーへの取り組みは組織のマネジメントを困難にする。この「共通のビジョン」が、企業理念に相当する。

前述の日本リファインの企業理念は、資源循環と環境保全を通じて社会に貢献することである。この理念は社内にもよく浸透している。資源と環境という課題は日本だけでなく、グローバルに普遍的な問題である。このように、普遍的な課題に取り組むという方向性から、同社の技術を世界的に通用する普遍的に価値あるものへと向かわせた。社業を通じて環境に貢献するという意識の社内への浸透も、社員の大きなモチベーションとしてその成長を後押ししたと考えられる。

この例のように、日本企業がグローバル化に成功するためには、環境問題などのグローバルに普遍的な課題に取り組むことを目的として据え、その理念の組織内浸透を徹底することが最初の重要な一歩になると私は考える。

企業理念に動機づけられた世界的な学習

このようにグローバル経済下に適した企業理念を浸透させたうえで、次に世界から多様な情報を与えることにより、実質的にグローバル化につながっていくと考えられる。まず目的意識を明確に持つことで、個人が情報をより活用するようになる。花王の例でも、企業理念の浸透による大きな<目的>なしには、ここまで一人一人がニーズの情報を積極的に活用するには至らなかっただろう。

またグローバルな情報を与えることは、ニーズの理解や学習面で重要である。これはトランスナショナル型やメタナショナル型モデルで述べた「世界的な学習」にあたる。興味深い世界的な学習の例として、一部の大学において導入されている、教授に一定期間職務を免除して研究内容の向上のため学外に出られるようにする「サバティカル制度」がある。サバティカル制度における世界的な学習による生産性向上を数値化して示した研究は見つからず、その効果を示すことはできないが、研究の成果につながる効果を果たしていることが予想される。高い支持を受けている制度である。

企業理念の浸透と組織の凝集性

グローバル化における一つのキーワードとして、「多様性、ダイバーシティ」がある。生産性を向上させるため、バックグラウンドの異なる人材を積極的に雇用しようという取り組みが注目を浴びている[11][12]。

ここにおいても、企業理念の浸透は重要な役割を果たす。多様性は組織の集団凝集性を低下させる(集団凝集性とは、メンバーが互いにひきつけられその団体に留まろうとする度合いであり、団結力の強さに近い。従って集団凝集性は組織の生産性を大きく左右する)[13][14]。これに対して、集団目標への合意は集団凝集性を高めるはたつきがある。今後盛んにおこなわれていくと思われる人材の多様化について、その副作用としての集団凝集性の低下を最小限に抑えるためにも、企業理念の浸透は再び重要であると言える。

結論

グローバル経済下において世界全体としてのパレート効率性の向上に貢献できるような企業活動を行うには、世界で通用する高い技術の獲得とグローバルな情報の活用が重要である。これを獲得するため、まず企業理念としてグローバルに普遍的な社会課題の解決を設定し、共通目的として社内に浸透させるべきである。その志高い目的に向かう視点を持ってグローバルな情報や人材を活用することで、社員の生産性・満足度ともに高い企業活動となり、真にグローバルな企業と呼ぶにふさわしくなると考える。

おわりに

最後に、企業戦略としての提案だけでなく個人的な要望としても、ぜひこの「内発的動機づけ」を促進するような企業となって欲しい。私自身はNPOの学生メンバーとして、若者が課題解決に自ら挑戦するような社会を目指し、環境対策ボランティア・コーディネートや地域活性化の活動をしているが、NPOの影響範囲には限界がある。経済において支配的である企業の協力なくしては、大きな変化を生むことは難しい。

日本リファインや花王のように、内発的動機づけが功を奏している例がある一方で、それが未だ主流ではないことも確かである。最近では日本でもデモが広がりを見せるなど、賞罰にとらわれない内発的動機づけの高まりの萌芽は見られるものの、周りを見渡してみると未だ賞罰に動機づけされた行動が支配的であるように感じる。就活や大学院への進学を控えた大学生はまず将来の就職先の給与等(=報酬)の良さを考えることが多いし、大学の授業の履修を決める1~2年生は「ゆるく楽をして単位(=報酬)がとれるか」という基準を大いに気にしている。「こんな働き方で社会に貢献したい(=<目的>)」という視点での就活や、「こんな技術を身に着きたい(=<熟達>)」という視点での授業履修決めを行っている人は未だ少ない。

企業の説明会においても、社会における課題解決の目的意識に注力して説明される場所は多くない。今後はCSR活動のみならず、企業活動の理念に社会貢献的な意識の比重を強めることを少しでもご検討いただければ幸いである。そうした社内文化を持った企業が増えてくれば、市民の意識にも少なからず影響し、互いに奪い合うのではなく協力し補完し合うような、よりよい社会へと導いていこう。

参考文献

- [1] 縄田和満: 理工系のための経済学・ファイナンス理論, 第一版, 東洋経済新報社, 2003
- [2] 元橋一之: グローバル経営戦略, 第一版, 東京大学出版会, 2013
- [3] 山口憲二: 企業のグローバル化と人材開発・キャリアデザインーグローバル化時代に生き残る戦略ー, 新島学園短期大学紀要, 32号, 19-36, 2012
- [4] 中村久人: トランスナショナル経営論以降のグローバル経営論ーメタナショナル企業経営を中心にー, 経営論集, 第75号, 99-112, 2010
- [5] 藤沢武史: トランスナショナル経営論対メタナショナル経営論に関する比較考察, 関西学院大学社会学部紀要, 第121号, 7-18, 2015
- [6] 植木英雄: 経営を革新するナレッジ・マネジメントーケースに学ぶ実践知の協創ー, 第一版, 中央経済社, 2013
- [7] Daniel Pink: DriveーThe Surprising Truth about What Motivates Usー, 大前研一 訳, 第二版, 講談社, 2010
- [8] 市川太朗, 小玉沙希, 谷道祐子: 花王の新商品開発ーヒット商品を生み出す舞台裏ー, 早稲田大学商学部井上達彦ゼミナール2期生研究報告書, 2005
- [9] 青木茂, 浅川誠, 浅野雅史: 飲料の新しい方向性と花王の取り組みーredesignー, 神戸大学 MBA HP, http://mba.kobe-u.ac.jp/?c=students&p=minipro&L=minipro_files/2005/materials/team1.pdf (参照 2016-04-10)
- [10] Peter M. Senge: The Fifth DisciplineーThe Art & Practice of The Learning Organizationー, 守部信之 訳, 第二十刷, 徳間書店, 2014
- [11] パク・スッチャ: ダイバーシティ成功のカギは目的の明確化と環境作り, 東洋経済 ONLINE, <http://toyokeizai.net/articles/-/5799> (参照 2015-04-10)
- [12] 浅川和宏: 自国主義、自前主義を脱しメタナショナル経営へと転換できるか, リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所 HP, https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j201302/m30_opinion_asakawa.pdf (参照 2015-04-10)
- [13] Stephen P. Robbins: Essentials of Organizational Behavior, 高木晴夫 訳, 第11刷, ダイヤモンド社, 2015
- [14] bluelabo: Managerial Organization - consulting, innovate, new business, bluelabo HP, <http://www.bluelabo.com/mba/managerial-organization/> (参照 2015-04-10)
- [15] 日置圭介: Introductionーイントロダクションー日本企業にとっての「グローバル化」を問い直す, 東洋経済 ONLINE, <http://toyokeizai.net/articles/-/12185> (参照 2015-04-10)