

事業ポートフォリオ最適化に向けた グループ事業再編 ～不採算／撤退事業の見極めと再編のタイミング～

企業の経営環境は不確実性を増している。しかし、どのような時勢においても、自身の事業ポートフォリオのバランスを維持する強い姿勢で不採算事業の建て直しや不要な事業撤退などを含めた大胆な事業再編を行うことが企業の安定的な成長を約束する。本稿では、そのための「事業ポートフォリオ最適化に向けたグループ事業再編」について詳しく論じる。

過去からの教訓

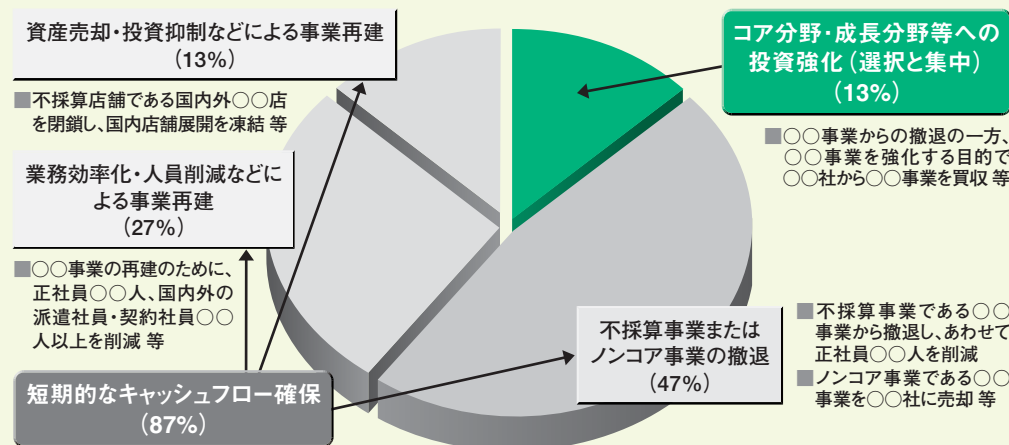
リーマンショック以降、世界経済は大きく低迷した。この景気低迷の間、キャッシュフローを捻出するために、多くの企業がコスト削減や事業統廃合などを行ってきた。この機会を活かし、グループ全体の危機意識を背景に、一丸となって痛みと向き合い、利益体質化に成功した会社もあっただろう。だが一方、コスト削減

重視のリストラの結果、グループとしての事業のプロポーシオン、いわゆる事業ポートフォリオにある程度犠牲にしてしまった企業は数多い。

図表1は、リーマンショック直後のキャッシュアウト抑制、事業縮小・撤退、投資凍結などの報道発表をもとに企業別に集計し、その内訳をグラフ化したものである。全体の約9割は、短期的なキャッシュフロー確保のための施策のみであったが、その一方で、約1割の企業は、厳しい経営環境下でも、コア分野・成長分野

リーマンショック直後の各社の取組み傾向

図表1



出所) 2008年9月15日～2009年1月末までの日経新聞各誌で、キャッシュアウト抑制、事業縮小・撤退、投資凍結、人員削減など関連した報道発表のあった企業について、記事内容に基づき内訳を分析

などへの投資強化（選択と集中）を継続して実施したことが見て取れる。例えば、東芝は、HDD事業の強化に向けて、同事業の富士通からの買収を発表した。また、旭化成は、不採算事業の縮小とあわせて、成長分野である医療機器事業への本格参入を発表した。これらの企業は、全世界的な需要低下が見込まれた状況であっても、成長を見据えた意思決定を行っている。このように、どのような状況・タイミングにおいても、その潮流に流されず、事業ポートフォリオのバランスを維持する強い姿勢は、企業の安定的成長を約束するものとなる。

問題提起

2012年秋以降、景気に明るい兆しがでてきている。為替も一時期に比べて円安水準で推移しており、業績が好転し、ある程度の資金余力を保持できる企業も増えた。この資金力を背景に、多くの企業は積極的なM&Aにより、事業の強化・拡大を図るとともに、グローバル市場へのスピーディーな展開を実現しつつある。景気好転のこのタイミングでは、コア分野の強化、成長分野へのシフトを検討する企業は多いが、それだけでは十分でない。むしろ、前述の過去からの教訓を活かし、不採算事業の建て直しや不要な事業の撤退などを含めた大胆な事業再編、すなわち、「事業ポートフォリオ最適化に向けたグループ事業再編」を決断し、それを実行に移すべきではないだろうか。

事業ポートフォリオ最適化に向けた グループ事業再編の進め方

事業ポートフォリオ最適化では、まず、各事業の棚卸しと定量分析を行い、コア事業、周辺事業、不採算事業に分類する。その上で、コア・周辺事業については、引き続き注力するとともにマネジメントの仕組みを整備し、不採算事業については、再建あるいは撤退のための具体的な方策を採る（図表2参照）。

ここでは、「事業ポートフォリオ分析」「不採算事業の再建」「事業撤退」の要点を、それぞれ簡潔に述べてい。

1. 事業ポートフォリオ分析

事業の評価と方向性の導出、いわゆる「ポートフォリオ分析」には様々な考慮ポイントがあるが、ここでは特に、経営判断を確実に行う観点から、事業評価する対象（事業評価単位）の大きさとその評価の進め方（事業の棚卸し）、最終判断方法の3点について述べる。

● 事業の評価単位の大きさをどのようにするか？

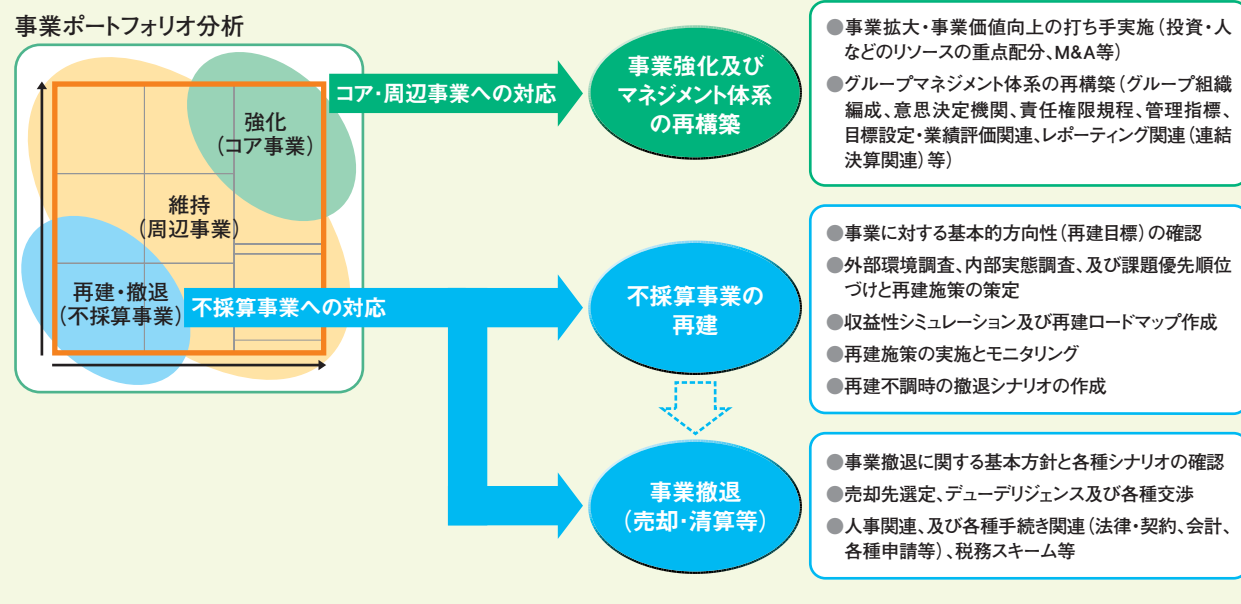
評価単位は、製品、顧客、エリア、市場、チャネルなどの組み合わせになることが多いが、この単位が大きすぎると意思決定ができず、結果的に、そのまま残すことになりかねない。そうした事態を避けるため、単位そのものをできるだけブレイクダウンし、ピンポイントで経営判断できる大きさにすることが重要である。また、問題があると想定される事業については、評価単位をより細分化しておく。

事業評価の際には、その単位ごとの過去実



事業ポートフォリオ最適化の全体フレームワーク

図表2



績値が必須となる。会計システムでは個別事業単位ごとのデータが取れないことが多いため、例えば、コストセンターに集計されている人件費などの費用を配賦・分割することになる。評価単位の細分化に際しては、データの入手方法や計算ロジック、それによる精度低下などについても考慮することが必要となる。

●多数の評価単位に対し、どうすれば、全体のレベル感を保ちつつ短期間で評価できるか？

評価単位の細分化に伴い、場合によっては評価単位が数百に及ぶことがあるが、限られた期間の中で、できるだけ恣意性が入らないよう、数値の妥当性を客観的に精査し、かつ全体のレベル感の均一化を図りながら評価を行うことが求められる。ここでは、そのための方法の1つを紹介したい(図表3)。

まず、事業評価単位ごとにその担当者を確認する。次に、過去実績と保有リソース、将来

予測に用いる根拠データなどを整理しながら、計画数値を記入するシートを用意し、単位ごとにその記入・提出を依頼する。シート提出後は、評価単位の担当者と事務局との間で、以下のような観点でレビューを数回行う。

- ◎当該事業のビジネスモデルの特徴を踏まえた上での、事業価値を増減させる要因(ドライバ)は何か？また、ドライバに抜け漏れがないか？
- ◎外部環境(調達先市場、顧客・ターゲット市場の動向、競合の動向、技術動向など)の情報の出所は信頼できるものか？
- ◎外部動向、自社の施策とドライバの因果関係をロジカルに説明できているか？
- ◎計画数値の前提としての投資におけるリスクやそのリターン、不測の事態の発生可能性などを適切に見込んでいるか？

その後、関係者が一堂に会して、評価単位ごとに、計画数値の客観性(根拠の確からしさ)を確認する。その結果を受け、最終的には事務局が引き取り、全体のバランスに配慮しつつ、評価単位ごとに客観性度合に応じて計画数値を割り引いた上で、全体で共有する。

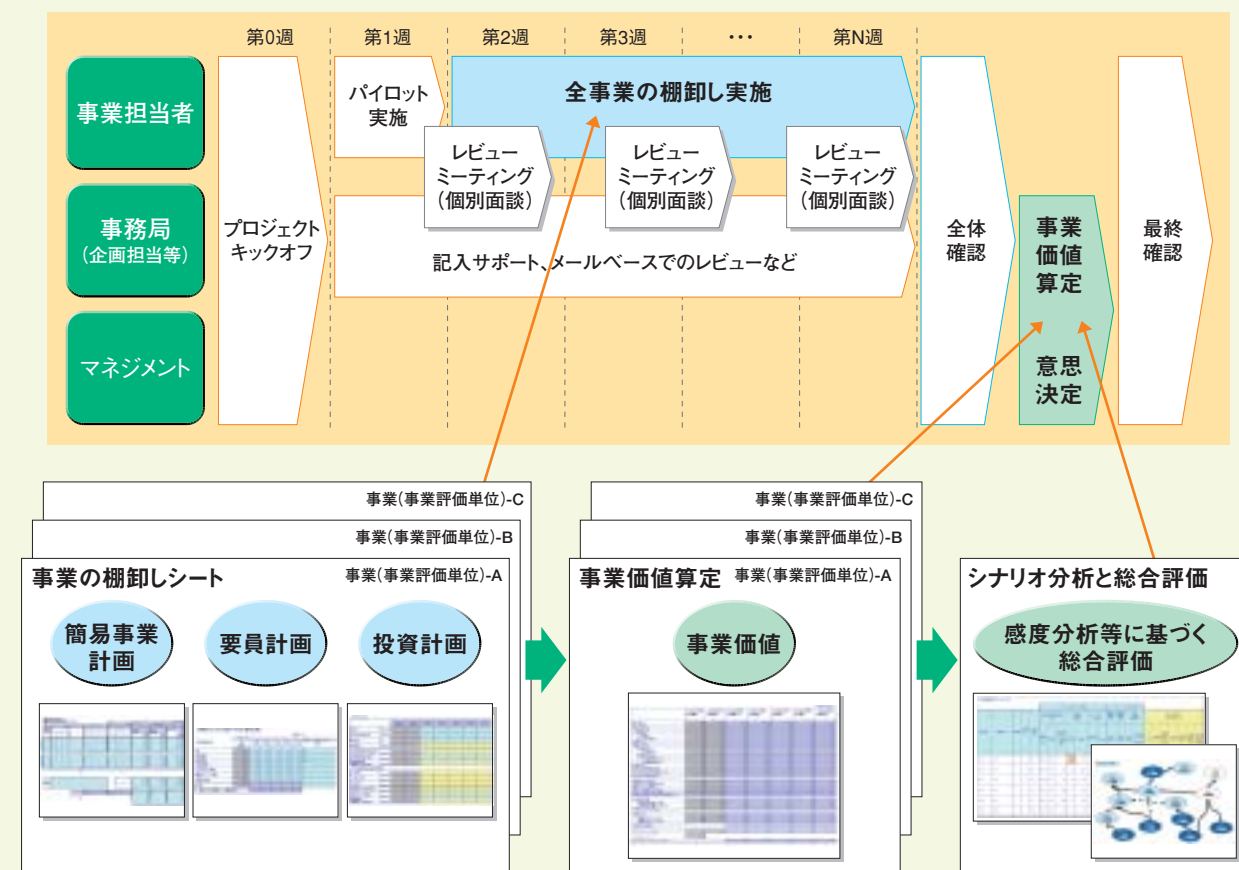
●複数の考えるシナリオ(代替案)の中で最終的にどれを選ぶか？

評価単位は相互に関連しており、他の評価単位の品質、機能、コストの差別化のためのキーパーツとなっている場合も多い。したがって、

撤退の最終決定においては、そうした相関関係やシナジー度合いを勘案し、事業ポートフォリオ全体のバランスを見た上での判断が必要となる。その方法としては、代替案(評価単位をコア事業、周辺事業、不採算事業(再建事業・撤退事業)に分類したもの)をいくつか用意して、それらを比較検討することが一般的である。例えば、評価単位ごとに事業価値を増減させるドライバを用いた感度分析や、事業投資リスク配分の観点からのリスク・リターン分析などがある。

事業評価単位での事業棚卸しと評価実施(手順イメージ)

図表3



2.不採算事業の再建

（収益改善・リストラクチャリング）

事業ポートフォリオ分析の結果、不採算と確認された事業については、即時撤退と判断されたものを除き、まずは、再建（収益改善・リストラクチャリング）の可能性が検討され、事業の建て直しを目指すことになる。図表4に、そのフレームワークを示すが、即効的な収益改善として、「キャッシュフロー政策」「調達・購買改革」「社内経費削減・改善活動促進」などが行われる。

◎キャッシュフロー政策：

資金調達手段の見直しによる支払金利などの削減、不要資産の売却、資本増強のための資本受け入れ先の模索などを実施。

◎調達・購買改革：

価格交渉力などを向上させるべく、直接材料・間接材料の標準化推進による品数集約と低価格品へのシフト、調達先絞り込みなどを実施。

◎社内経費削減・改善活動促進：

コスト意識の醸成を通じて、現場でのコスト削減活動を推進。

一方、人件費の削減、いわゆる「人事関連政策」は、早期退職促進や処遇見直し、子会社への転籍促進などを含むが、「業務の効率化・省力化」などとセットにしてコスト削減効果（リストラクチャリング効果）を実現させる。

また、この業務の効率化・省力化は、大きく「業務発生量の最適化」「サービスレベルの

最適化」「業務プロセスの最適化」の3つに分類される。

◎業務発生量の最適化：

不採算の商品や顧客などの廃止・停止、あるいは労力のかかる取引ルールや商習慣などを見直すことにより、不要な業務の発生を抑制。

◎サービスレベルの最適化：

顧客あるいは商品ごとに、過剰サービス・品質を適正レベルに調整することで業務量を低減。

◎業務プロセスの最適化：

業務の標準化、共通化、集約化により業務量を低減（最適化の範疇には、外注化、シェアードサービスセンター化、及びIT活用によるBPRなども含む）。

この施策により捻出した人材を強化すべき事業領域にシフトすることで、トータルとして人件費削減につながり、加えて成長戦略への貢献も可能となる。

3.事業撤退（売却・清算等）

再建が不可能と判断された事業については、売却先候補のリストアップと選定、バリュアップ施策の可能性、売却・統合のタイミングとステップ、税務スキームなど、撤退に向けた方向性が検討される。その際の留意点について、ここでは、特にリスク管理という観点から以下の2点を指摘したい。

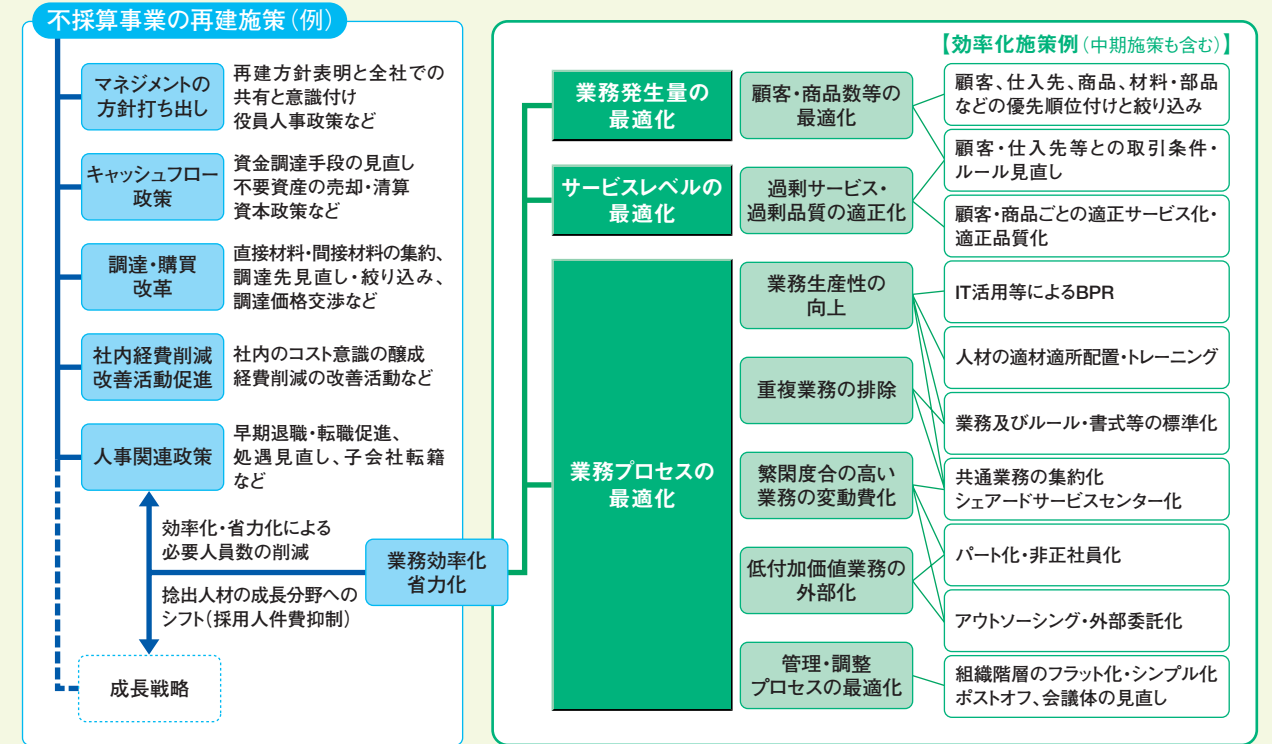
●コア事業や当該事業に関連する

ステークホルダーへのインパクト

当該事業がグループからなくなることにより、グループ内のバリューチェーン上でどの程度の

不採算事業の再建フレームワーク（短期収益改善・リストラクチャリング）

図表4



支障が生じるかを見極める必要がある。また、撤退（売却・清算）により、コア事業と撤退事業の共通顧客などへの影響についても吟味しなければならない。加えて、当該事業のグループ外への切り出しと社名変更などによる影響も確認する必要がある。

●撤退事業に配属している人材の対処

当該事業に所属する社員の退職者を最小化するためには、賃金水準など条件面での措置はもちろんのこと、撤退に関するアナウンス方法やタイミングなども勘案し、社員のモチベーションに対して最大限に配慮する必要がある。一方で、優秀な人材をできるだけ本体に返還するための交渉と工夫についても検討することが重要である。売却先への統合のケースでは合同プロジェクトチームを編成し、合流を円滑に進めるための方策（例えば共通機能の統合組織化など）を検討することが望ましい。

最後に

現在、新たな成長市場を求めて、積極的なM&Aによるグローバル展開が時流となっているが、本稿で解説してきた「事業ポートフォリオ最適化に向けたグループ事業再編」を最大限に活用し、経営資源を捻出することで、海外への積極投資を加速させることが可能となる。

ある商社では、事業ポートフォリオの見直しにより、国内の一部事業の撤退・売却を行うとともに、成長の可能性のある海外拠点事業の強化のために、現地企業の買収とマネジメントレベルでの社員の派遣を行っている。不確実性の高いグローバル経済と変化の激しい市場環境の下、今後は、キャッシュフローだけでなく、人材リソースの成長分野への大胆かつ迅速な再編が一層求められることになろう。 **N**

シェアードサービス再興

かつて、コスト構造改革手法として、日本企業では活発なシェアードサービス化が行われた。しかし、その後の経過で当初の目標に届かないケースが散見され、経営手法としての魅力は薄らいだ。一方、米国企業ではシェアードサービスをうまく経営に取り込んでいる事例が多く、その取組みを分析し、再び仕切り直す企業が登場してきた。本稿では、それらの先進事例を見渡し、改めて日本企業におけるシェアードサービス化の成功の肝について論じる。

シェアードサービスとピュア化

シェアードサービスとは、間接業務の品質向上を目的として、グループ全体の管理業務や事務、サービス業務を集約して行う機能の総称である。親会社もしくはホールディングス内でのシェアードサービス部門の設置、もしくは独立したシェアードサービス会社の設立によって実現される（以下、両方の総称として「SSC」と呼ぶ）。

SSCに最も期待される効果は、業務コストの適正化を含めたグループ全体の実務遂行能力の向上である。一般的に、SSCは、給与計算や債権・債務処理といった定型的な業務を集約し、間接業務のコスト適正化を狙った取組みが多い。筆者はこれを「オペレーショナル・シェアードサービスセンター（以下、オペレーショナルSSC）」と呼んでいる。

オペレーショナルSSCへの第一歩は、「ピュア化」という業務分類・分別手法が必要となる。本社および各事業ユニットにおける間接部門では、戦略企画・統制業務、管理・事務・サービス

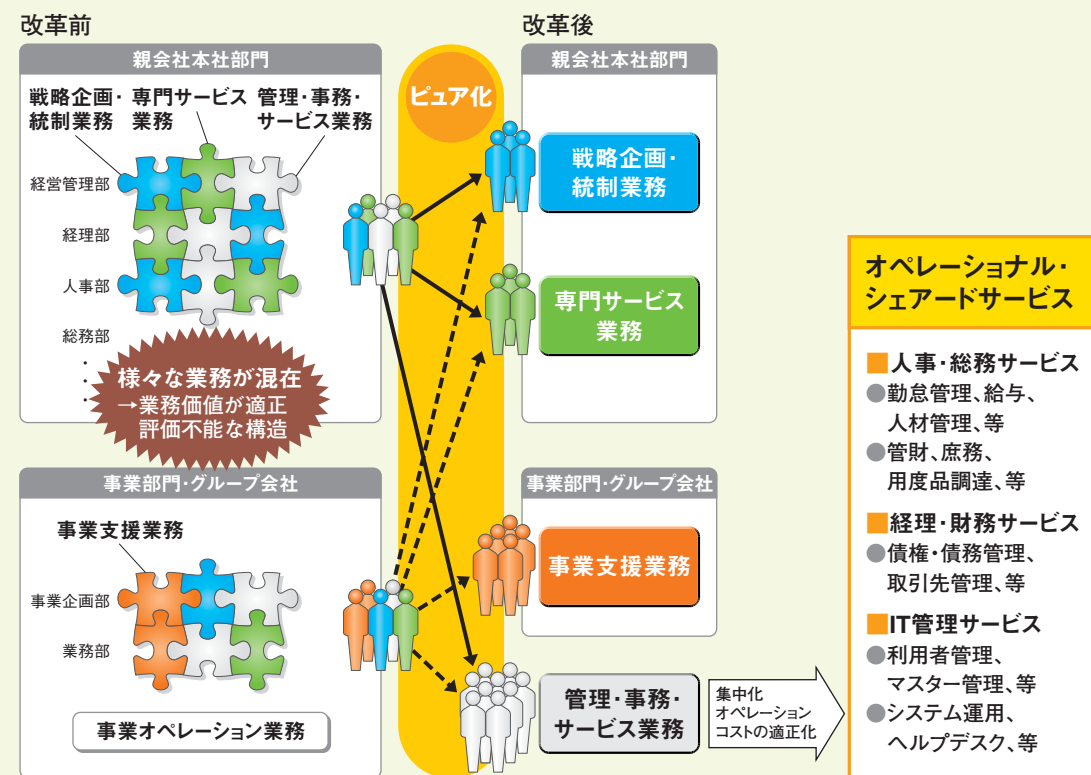
業務、事業支援業務が混在しているのが実態である。その結果、業務を遂行するスタッフのミッションが明確でなく、実績や目標達成度に対する評価も曖昧になっている。このような非効率的な状況を打開するためには、業務特性を絞り込んで各スタッフの役割を特化、専門化した上で、業務の仕分けを行うピュア化が不可欠である。具体的には、親会社の本社部門および事業部門、グループ会社にある間接業務を、「戦略企画・統制業務」「専門サービス業務」「事業支援業務」「管理・事務・サービス業務」に弁別する。その上で「管理・事務・サービス業務」を集約し、効率的なオペレーションを目的とした別部門・別会社を設けることで、オペレーショナルSSCになる。（図表1）

シェアードサービス化の現実

シェアードサービス化による構造改革は1998年～2002年頃に隆盛を極めた。当時は多くの企業が「3年間で30%のコストダウン効果を目指す」ことを目標としたが、その後の

オペレーショナル・シェアードサービス化

図表1



経過で目標に届かないケースが散見され、新たな経営手法としてのシェアードサービスの魅力は薄れていった。その理由は、筆者がこれまでに見てきた多くの事例を勘案すれば、まずは人事制度改革を進められなかったことに帰着する。

オペレーショナルSSCのコスト構成において人件費が占める割合は極めて高い。そのため人件費にメスを入れることは不可避であるが、現実には日本固有の雇用慣行が大きな壁となり、人員削減も、処遇引き下げも上手くいったケースは稀であった。人件費抑制に繋がる人事制度が導入できなければ、仮に業務改善が進んだとしても、コスト削減効果は表れない。

また、バブル崩壊やそれに続く国内の低成長もまた、コスト削減効果の未達成に影響した。そもそも大幅な事業成長が達成できれば、それにより増大する事務コストをオペレーショナルSSCの活用によって抑制することができる。人事制度改革を断行しなくても、実質的なコスト削減効果が得られるため、多くの企業はそのシナリオに期待した。しかし、結局そうした効果には至らなかった。

その他にも問題はあった。シェアードサービス化は既存の組織からの業務や人員の切り出しに過ぎず、分割損のみが顕在化するケースが少なくなかった。オペレーショナルSSCの

上級コンサルタント
事業開発部
須藤 光宣



設置後も継続的に業務改善を進めていかなければ効果は導出されない。しかしながら、その推進役として任命されたスタッフは、必ずしも業務改善や業務標準化に長けているわけではなく、改善が進まないまま残されてしまった状況も多くみられた。

以上のように、日本国内では期待される効果が出にくい構造であることが明らかになったが、シェアードサービス化の流れが途絶えてしまったわけではない。確かに一時の熱は冷めた

傾向にあるが、その流れは脈々と続いており、厳しい経営環境の中でも、いくつかの企業は様々な取組みを行ってきている。例えば、オペレーショナルSSCの一部機能を大連（中国）に移管し、現地スタッフによってサービス提供することでコスト削減を狙ったケースもあれば、BPOベンダーに売却したり、統廃合したりするケースもあった（図表2）。これらは、SSCを活用した構造改革のメリットを最大化させた貴重な取組みといえる。

シェアードサービス機能改革の主な例

図表2

主な機能改革手段	企業名	概要	時期（年）
シェアードサービス機能を中国（大連等）に移管	NTTデータ	●人事管理や経理などの間接業務で、データ入力などの作業を中国・無錫のグループ会社へ移管 ●人件費やオフィス費用が安い中国に業務を移し販売管理費を抑制	2010
	野村ホールディングス	●中国・大連に日本語データの処理を手掛ける事務センターを設立 ●顧客口座や支店の経費データの入力業務の一部を移管 ●人件費の抑制等で、5年で50億円の経費削減効果を見込む	2011
シェアードサービス機能のBPOベンダーへの委託	花王	●国内グループ各社の経理業務の標準化と効率化を目的にシェアードサービスセンターへの業務集約。その集約した業務の一部（支払業務と取引業務の一部）を日本アイ・ビー・エム株式会社へ委託 ●コスト削減効果は、2014年までの5年間で約18億円程度を見込む	2010
	アステラス製薬	●当社および国内グループ会社における一部のグループ共通業務に関し、アクセンチュアにBPO契約 ●これらの取組みを含めた事業構造の改革に対応した要員適正化施策として、当社および国内グループ会社従業員を対象とした「早期退職優遇制度」も実施予定	2013
複数のシェアードサービス会社の統合	日産自動車	●グループ5社の傘下に分散していた10のサービス関連子会社を集約し、「日産クリエイティブサービス」を設立 ●オフィスサービス（保険代理店、出張手配、印刷等）、ファシリティサービス（環境・廃棄物、ビル管理、警備等）、ウェルフェアサービス（旅行手配、グリーン手配、等）を実施	2004
	OKI	●中期経営計画で、2012年度の管理コストを2009年度に比べて20%削減する目標を掲げ、その一環としてグループ企業の間接業務を一元的に請負う3子会社を合併した「OKIプロサーブ」を設立 ●給与計算などの人事関連や不動産関連などの業務を受け持つ	2010

シェアードサービス化の新たな潮流

一方、米国企業に目を向けると、シェアードサービス化を経営に上手く活かしているケースが多くある。プロテクター・アンド・ギャンブル（P&G）のグローバルビジネスサービス（GBS）、ゼネラル・エレクトリック（GE）のジェンパクト（GENPACT）がその典型例である。2社は共にグローバルでのスケールメリットを活かすために業務プロセスの標準化を行い、サービスをメニュー化していること、マニュアル化やKPI設定などのプロセス管理も徹底して行っていることが特徴である。

まずP&Gでは、グローバルでのサービス体制の整備・移行に約4年もの準備期間を費やした。同社には現在サービスメニューが170種以上あり、オペレーション業務だけでなく、製品開発、顧客・消費者調査、ファイナンスなどの事業活動をサポートする専門業務に対しても同サービスメニューを提供している。また、GENPACTでは、業務改革（BPR）の専門組織を設け、各事業会社のトータルコスト削減を可能にただけでなく、高品質なサービスを提供している。

こうした取組みを研究し、SSCを用いた大々的な構造改革を指向している日本企業も出てきている。筆者の調査によると、改革に向けたキーワードは「グローバル」、「専門サービス」、「業務改革機能」、「長期スパン」の4点である。

①グローバル

グローバル化が経営戦略上重要な課題になっている企業は多い。グローバル体制の中

では、日本にある本社のコントロールだけでは限界に達しており、現地に本社機能を代替する拠点（地域統括拠点）を配し、グローバル本社体制を整備し始めた企業もある。地域統括拠点の役割はいくつかあるが、中でもシェアードサービスとしての役割への期待は大きい。また、商品コード統一、マネジメントレポート作成等の業務支援、企業を買収した際の業務統合支援、知財・法務等の専門業務支援など、オペレーショナルな業務を越えたサービス提供も期待される成果のひとつである。これらは個々の地域に閉じて遂行するのではなく、グローバルレベルで連携を図りサービス品質を向上させて提供していくこととなる。その際、各サービスの品質統制を図るリーダーを設置することが重要である。ただし、そのリーダー機能を全て日本に置く必然性はなく、グローバルレベルで最適に配置することが肝要である。例えば、ファイナンス機能のリーダーはシンガポールに、監査機能については米国に配置するケースも想定される。

②専門サービス

昨今、コーポレートの各機能はより高度な専門性が求められるようになってきた。その背景には、想定される様々なリスクに対する適切な対応や、各事業の成長を促進する役割への期待が高まってきたことがあげられる。その一方で、個々の事業会社がそれらの専門性をすべて保持するには限界がある。各機能のプロフェッショナルを維持できるほどの業務ボリュームがないことに加え、内部でそうした人材を育成することも非効率であるため

ある。そうしたなか、オペレーショナルSSCに「専門サービス」機能を提供することが期待されるようになった。このことは人材マネジメント面でも効果をもたらす可能性がある。事務代行サービスのみの提供は会社としての魅力度に乏しい。スタッフにとっても、プロフェッショナル人材を目指すことでスキルアップの目標が明確になり、モチベーション向上の観点で好影響につながる。

③業務改革機能

オペレーショナルSSCを活用した構造改革を推進するためには、機能強化のための投資が欠かせない。具体的には、オペレーショナル・エクセレンス^{*1}になるための業務標準化の設計・導入はもちろん、サービスメニューの拡充が必須であり、加えて、業務改革機能の強化も必要である。

業務改革機能の強化に際しては、グループ全体を見据えた上で最適な業務を設計し、それを各社に導入し、定着させることが求められる。その推進にあたって人材育成は欠かせない。そのためには、業務改革に必要な知見を取りまとめるとともに、そうしたナレッジを適切に運用する体制の整備も必要である。

④長期スパン

最後の大切な論点は「長期スパン」である。前述のようにオペレーショナルSSCを設立した多くの企業は、コスト削減の目標を達成することができなかった。達成できた企業においても、その後、明確な目標を打ち出すことができずに迷走を余儀なくなされた。

そうならないためには、長期スパンの中で

業務改革機能の持続的な強化に取り組まなくてはならない。

シェアードサービス再興のために

①プラットフォームSSCの設立

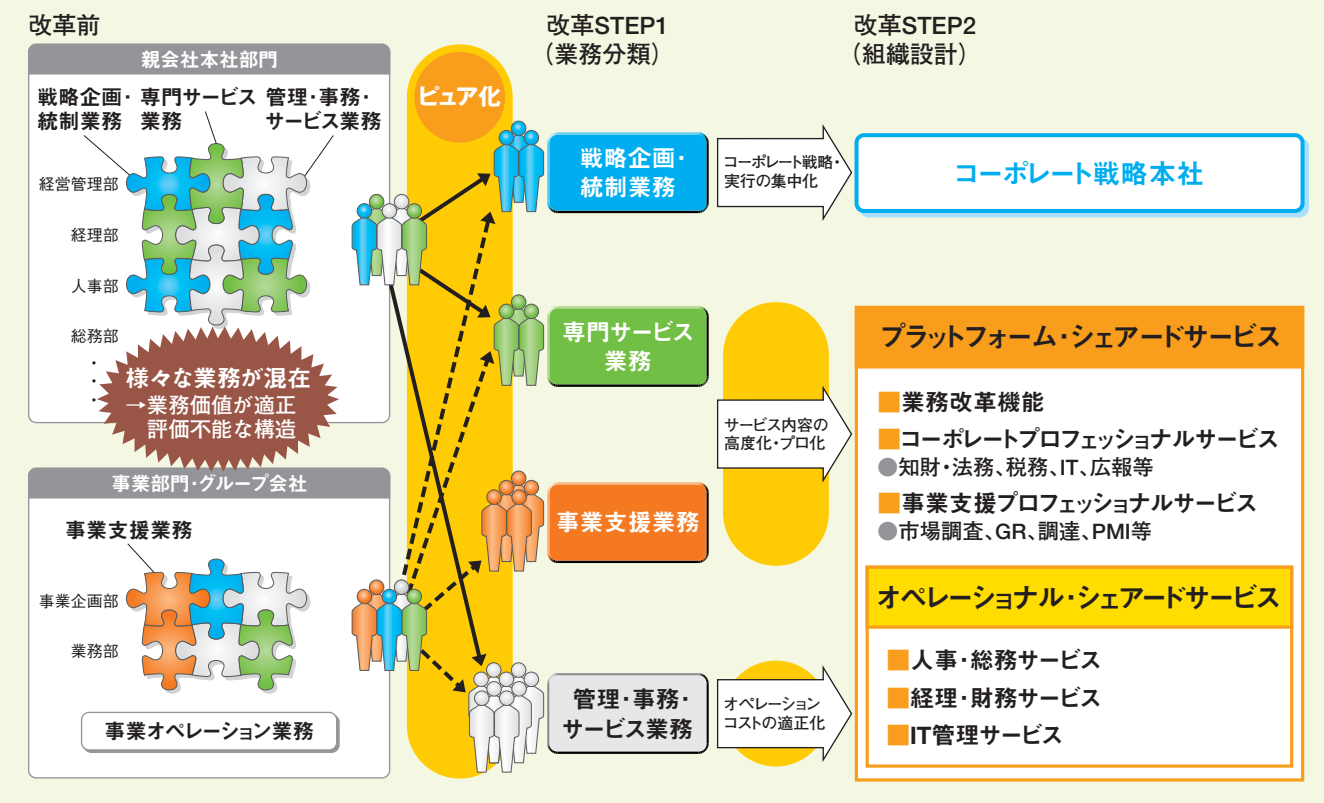
グローバル企業が構造改革を進めるにあたってオペレーショナルSSCは欠かせない要素であることから、その再興は喫緊の課題と言える。

まず、「グローバル」で「専門サービス」を含めた業務支援を強化することが大切である。具体的には、間接業務が持つ知財、税務、M&Aサポートから、本社部門が持つ専門的なサービスまでを提供できることが望ましい。こうしたサービス機能を包含するオペレーショナルSSCを筆者は「プラットフォーム・シェアードサービスセンター（プラットフォームSSC）」と呼んでいる。（図表3）

プラットフォームSSCは一足飛びに実現できるものではなく、「長期スパン」のなかで、業務標準化やIT化による機能強化といった「業務改革機能」を持続的に増強することによって形成される。プラットフォームSSC構築の進め方としては、従来のオペレーショナルSSCを段階的に移行していく方法のほか、新規にプラットフォームSSCを設立する方法がある。前者は立て直しに相当なエネルギーが必要になると考えられるため、筆者としては後者が望ましいと考える。その際は、改革の機運を盛り上げ、徹頭徹尾最後までやりきることが重要だ。他方、既存のオペレーショナルSSCについても、全体

プラットフォーム・シェアードサービス化

図表3



最適の中で役割の再定義を行う必要がある。すなわち、プラットフォームSSCとの役割分担を整理するとともに、場合によっては、機能の統廃合や、組織・会社の整理を視野に定めること、また、個別業務の運用についてはBPOベンダーの活用も選択肢に入れることが望ましい。

②KPIの設定

いままで述べてきたように、シェアードサービスを持続的に推進するためには、提供する各種サービスの状況をモニタリングすることが必要である。具体的には、オペレーショナルSSCについては、業務品質のエラー率や業務遵守率、作業時間等の活動のパフォーマンス指標をKPI

として管理することが想定される。加えて、プラットフォームSSCに関しては、サービスメニューが幾つ揃ったか、プロフェッショナル人材はどこまで整備できたかといったように、業務の標準化や業務専門性の整備状況を把握できる指標がKPIになる。

このように、シェアードサービスによってコーポレート機能が高品質な業務を提供できれば、ビジネスリスクの回避のみならず成長促進の武器になる。改めてシェアードサービスの再定義を経営テーマとして検討してみてもだろうか。

N

*1. 業務の仕組みや遂行について常により良いものに改善しようとする考え方が現場に浸透していることが、企業の強みとなり競争の優位性となる

グローバルオペレーションの試み ～海外拠点の真の自立化とグローバル管理～

グローバルに事業を展開している日本企業は、地域別の多様なニーズに応えるための「現地化」を急いでいる。しかし、「現地化」と「グローバル経営」は往々にして背反し、海外拠点の状況を本社が把握・管理することは容易ではない。「グローバルオペレーション」は、こうした課題を解決するために、組織構造・業務・システムの視点から包括的に実施する手法であり、本稿では実例を検証しながら、その在り方を提言する。

「人材」に頼る オペレーションの限界

グローバルサプライチェーン、グローバル人事、グローバル連結経営など「グローバル」と名の付く施策は数多く聞かれるが、自社グループの実状に合ったソリューションとしてどこまで有効に機能しているのだろうか？

企業が海外現地法人を設立・運用する際には、まず各部門のコアとなる人材を本社から赴任させ、そして現地の優秀なマネージャーを採用した上で、最低限の事業が運営できるレベルの業務プロセス・ルールを構築し、現地のメンバーにそれを実行させていくといった道筋をたどるケースが多く見られる。管理面では同じく本社から赴任した日本人スタッフが、損益や品質など、現地法人の経営状況を調査・把握し、本社に報告する役割を担う。著者が今まで深くお付き合いさせて頂いた多くの企業を見ても、現地赴任者の多大な苦労の上で、海外拠点が運営されている。

その一方で、本社の側からすると「現地の

状況が見えない」「問題が後から報告される」「現地に支援部隊を派遣し改善指導をしようとしても、現地スタッフが言うことを聞かず、狙った効果が得られない」といった問題に悩まされている。また、「グローバル戦略を描いても、現地の実行力が不足し実現が難しい」という経営陣の声もよく聞く。

先述したように、日本企業の海外拠点オペレーション構築や実績管理は、現地への赴任者、もしくは現地人マネージャーといった個々人の実力に依っている。それでは各拠点のオペレーションが千差万別になるのも無理はなく、それが原因で本社では状況が見えにくくなっている。

そのうえ、グローバル展開が本格化し、拠点数が増えるにつれて、新たな問題も発生するようになった。具体的には、人材が枯渇し、これまでのように優秀な人材から順に海外拠点到派遣するといったモデルが機能しなくなったこと、そして、最前線に優秀な人材を送り込んできたため、肝心の本社オペレーションを担う人材も失われ、戦略立案や実行が思うようにいなくなってきたことがあげられる。

海外拠点への権限移譲の壁

現地の各拠点へ赴任する優秀な日本人スタッフが不足してくるに従い、「現地化」の推進が課題となっている。それぞれの国で事業を成長させるためには、当該国の政治、経済、雇用事情に詳しく、現地の消費者や顧客の趣向をよく理解している当該国出身のマネージャーに権限を与え、意思決定と実行を任せることが重要である。権限移譲により、本社の担う役割が「事業機能」から「投資機能」へと縮小する。すなわち、これまでは現場で問題を直接把握し、改善指導・意思決定をしてきたが、権限移譲後は、提出されたレポートによる業績評価と投資判断のみを行うことになる。多くの日本企業は、この段階で「壁」に突き当たってしまう。

まず、各種データの正確性に関する壁がある。たとえば、財務報告レポートに記載されている原価・利益などの定量データは必ずしも本社で認識されている方法（実績取得・計算）や原単位に基いて算出されているとは限らず、データで現場の実態を把握して正確な状況判断することができない。結局現地に赴き、現場をつぶさに調査・検証し、詳細データを要求せざるを得ず、そうしてなんとか状況を把握することも少なくない。

慣習の壁も看過できない。日本人の間では、全てを話さなくとも、同じような業務経験や「気付き」から意思決定の要点や活動項目などを探ることができるが、異なる文化背景・仕事経験を持つ現地スタッフとの間ではそうはいか

ない。海外では「言われたことしか行わない」ことが通常であり、現場の状況を詳細に把握しないまま、業績向上策を指示しても、本社の期待通りの結果は得られない

さらに制度の壁も否めない。事業の中核となる技術や設備、それらに関連する予算権限を本社が握っていることが多いが、その管理の際には、現地拠点の状況把握が必要となるので、何種類ものレポートを提出させ、その報告に不明点や問題点があると、さらに改訂版を再提出させる。つまり、移譲したはずの意思決定権限がほとんど現地に存在せず、あたかも本社の一部門のような管理を求めることが少なくない。しかし現実的には、前述の人材の問題もあり、本社がひとつひとつの業務に指示を出すことは難しく、海外拠点が自ら可能な範囲で独自の意思決定を下すこととなり、本社側と整合が取れずに、本社は「管理できていない」状態に陥る。

グローバルオペレーションの ポイント

グローバルオペレーションとは、こうした課題を解決し、海外拠点を真に「現地化」し、本社を真に「投資会社化」することを目的とし、本社及び海外拠点の各層における組織構造とマネジメント構造を定義し、投資・執行の各意思決定権者が拠点ビジネスに関する実績データを正確に管理し、本社と海外拠点の意思決定に一貫性を持たせることである。

ここで一番重要なのは、実績データによって



本社が「異常」を機械的に察知できることであり、さらに「正常」の範囲内であれば、拠点の裁量で業務を行うことを許可できることである。

数値実績から「異常」を認識するためには、どの拠点でも同じ業務は同じ原則・仕組みの上で実行されていることが前提となる。すなわち標準的なオペレーションによって各拠点が運営されていることが重要である。たとえば材料費が適切に管理されているかどうかを確かめようとしても、単価のデータ定義が定められていなかったり、単価設定プロセスが拠点ごとに異なっていたりすれば、実績データを比較することはおろか、「異常」の判別すらできないからである。

ただし、標準オペレーションは、一挙手一投足全てを定義することではない。自社の中で最低限の守るべきプロセスやルールを設定し、その範囲で標準化を図れば十分である。逆にそこに定義されていない部分は、拠点の裁量に任せればよい。この裁量権のコントロールがグローバルオペレーションの肝となる。

以上の点をもとに、次章では、筆者が、ある製造業(ここではA社とする)に対して支援したグローバルオペレーション構築プロジェクトの実例を考察していく。

グローバルオペレーション構築の試みの実例

A社はグローバルに事業を展開し、拠点数も相当数抱えていたが、その展開を加速するためには、地域主体で管理できる仕組みづくり

が喫緊の課題であると考えていた。

そこでA社は、3層(本社、地域本社、拠点)のマネジメント構造を定義し、どの層が、営業・調達・製造・経理など機能別の業務に対して意思決定を行い、実行権限を持つのかを「ミッションステートメント^{*1}」と「ジョブディスクリプション^{*2}」に規定して、その活動レベルまでを詳細に明文化した。さらに、1つ1つの意思決定・実行権限において、管理可能な実績データ項目を具体化し、それぞれの項目に関する責任指標を定義した。

ここで重要なのは、「自責・他責」の明確化である。A社では、ビジネス拡大に伴って原価計算が複雑化したことで、収益報告の原因分析に苦慮した経験を有していた。具体的には、「受注の急な変更」や「操業度の差異による利益変動」といった、改善施策を指示することが難しい報告がされがちで、拠点の責任として何ができ、何ができなかったのかを明確にすることが困難だった。

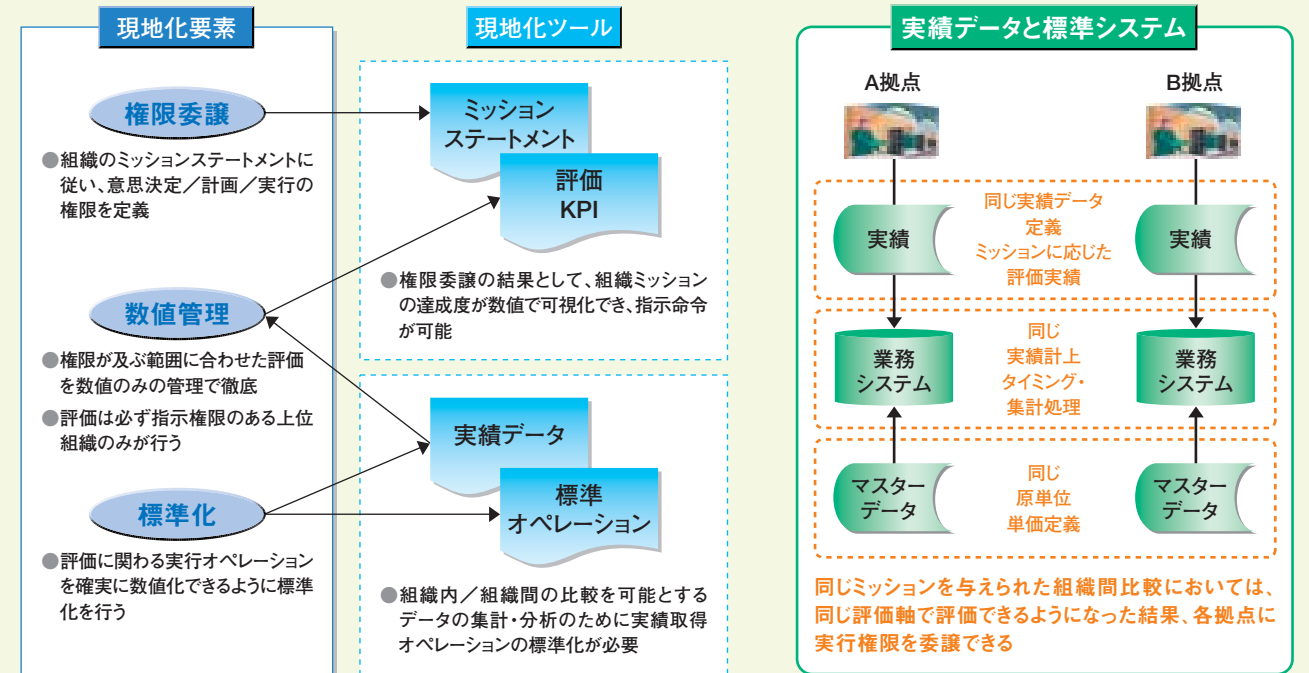
そこで、このプロジェクトでは、こうした他責に係る要素を排除し、自責の部分を明確にした上で、その範囲において、活動成果を分析・報告するように改めてルールを策定した。

次に、各層(本社、地域本社、拠点)および機能(営業・調達・製造・経理など)別に横比較が可能なように指標データ定義を同一化した。具体的には、実績データの単位・計上タイミングを決め、計算方式の統一化、原単位・単価などマスターデータの共通化を行った。

そして、これらのデータをマネジメントするために、標準システムの導入準備を始めた(図表1)。

グローバルオペレーションを実現する要素とツール

図表1



グローバルオペレーションを実現するために、企業は標準システムの展開のみを志向しがちであるが、単に「仕組み」を展開するだけでは、うまくいかない。

国が異なればオペレーションが異なるのは常であり、他国が行っている業務を参考に自国の業務を変更することについて、スタッフは抵抗感を持つ。また、現地の個別システムの方が現地都合に適していて便利で、グローバルシステムの方がむしろ使い勝手が悪いことの方が多い。

グローバル標準システムを採用する際に重要な点は、本社と他拠点が連携して一定の効率化を図ることはもちろん、業務を標準化することと引き換えに、拠点到権限と責任が移譲されることである。そうすることで、これまで不明瞭であった拠点の責任(自責)が明確になり、拠点側からみても、報告形式が統合化されるため、本社への不必要な報告の手間が低減できる。

A社においては、中核技術などに関する予算管理や関連意思決定などの課題も未解決であり、グローバルオペレーション構築は未だ道半ばであるが、この管理手法を取り入れた数箇所の拠点では少なくとも報告内容についての自責分の分析は的確になりつつある。また、拠点の意思決定範囲が一定程度明確になり、営業・調達・物流の意思決定スピードに改善の兆しが出てきた。また、それぞれのジョブディスクリプションが明らかになったため、オペレーション精度が向上し、それによってデータの正確性も上がってきた。

日本企業がグローバル企業として、海外拠点の自立経営とグローバル管理を両立するためには、これまで述べてきたように、組織構造からオペレーション・システムまでを体系的に定義し展開することが重要である。一見回り道のように感じるかもしれないが、確実な成果を得るための近道であると、筆者は確信している。 N

*1. 全社戦略に基づき、各機能・部署が目指す使命や概念を従業員が共有し、それに基づいて活動するよう具体的に明文化された指針: Mission Statement

*2. 職務記述書と訳される。それぞれの業務に携わる社員の職務内容を明確に記したもの: Job Description

先を読むためのモノの見方 創業者・石橋信夫氏の 精神を伝承し、 10兆円企業グループを 目指す

大和ハウス工業株式会社
代表取締役会長 樋口 武男氏



10兆円企業への思いと 大和ハウス塾

NRI 御社では、2008年に「大和ハウス塾」を開講し、次世代経営人財の育成に取り組んでおられます。弊社もその運営を支援させていただいておりますが、先日、第6回の修了式に参加させていただきました。はじめに、この塾への思いについてお話しください。

樋口 ご存じのとおり、大和ハウスグループは、創業100周年にあたる2055年に、売上高10兆円の企業グループになることを目指しています。100周年に10兆円というのは、創業者・石橋信夫の夢でもあるのです。お亡くなりになる1年前は病の床に臥せていましたが、その時にしみじみと仰っ

たのです。「100周年のときに10兆円企業にするのが俺の夢や」と。100周年のとき、私は117歳。さすがに生きてません。創業者も同じ。それでも、10兆円企業の話聞いたときは、自分たちの寿命を計算することなく、この会社の将来像について真剣に話し合ったことを記憶しています。そして、そのくらいの事業規模になれば相当な幹部が必要となる、つまり人財育成が大事だという結論になったのです。このことが大和ハウス塾発足の発端です。

先日、社長の大野がインタビューで、「売上高10兆円企業は、創業者・石橋信夫と、樋口会長の男と男の約束なのだ、だから絶対に成し遂げなければならない」と答えていましたが、正にその通りなのです。私は、この創業者の夢、

おやじの夢を絶対に実現させたい。

今にして思えば、売上高1兆円のときで、且つ体が弱り切ったときに、10兆円という夢を語っていただいたことに大変感謝しております。その夢も段々と社内に浸透していますし、売上高も、少しずつですが目標に近づいています。昨年12月の役員会では、この3年間で売上高約1兆円増えたとの報告がありました。この勢いを受けて年頭の挨拶では「100周年まで待たんでも80周年で行ける。2035年に10兆円を実現しよう!」と発破をかけました。もはや10兆円は夢物語ではなくなっています。グループ内では、その実現のために、それぞれが何をすべきかを考えるようになったと感じています。

NRI 確かに大和ハウス塾の中でも、

参加者が、次々と事業アイデアを報告されていました。単なるアイデア発表ではなく、事業意欲と言いますか、自分でそのアイデアを事業に仕立てていくという意欲が前面に出ていたことが印象に残っています。

新規事業と海外進出

樋口 これも創業者から教わったことですが、世の中の多くの人の役に立ち喜んでもらえるような事業を新規事業として展開していくことを、私は常に意識しています。社員にもその考え方が浸透しているのだと思います。

現在、世界の人口は72億人超で、日本の人口は1億2,700万人です。2060年の推計人口は、世界が約100億人、

創業100周年に売上高10兆円の企業グループを目指す大和ハウス工業。新規事業展開とグローバル展開を中心に、同社のグループ経営の基本的考え方について、此本、榊原、石井が伺いました。（2014年2月6日実施、敬称略）

日本が約8,600万人。そのとき日本では生産年齢人口が全体の50%、65歳以上の高齢者が40%、残りの10%が15歳未満の子どもというような構成になります。

コア事業である住宅についてみると、昨年、日本国内では100万戸ほどの着工戸数がありましたが、こうした市場環境の変化を受けて、いずれ50～60万戸の水準になるでしょう。もちろん建て替えやリフォームといった需要が出てくるでしょうが、人口が減るということは、諸々の需要が減っていくことになります。

そうした中で10兆円に到達することをずっと考えているわけですから、新規事業と海外進出を考えざるを得なくなるのです。これらを展開するには、世の中の先の先を見て事業化を進めていくことが重要です。現在、商業施設や物流施設などの事業を多角的に展開していますが、これらはいずれもコア事業を軸に広げたものです。現在、こうした多角化事業の拡大により、売上高を伸ばしていますが、国内に留まらず海外でも本格的に展開するつもりです。決して平坦な道のりではないでしょうが、市場が拡大する海外

での売上高を創業100周年までには6兆円にする腹積もりです。

また、今の勢いがあるときに、次の新しい商品を生み出していきたい。とりわけ「手離れのよい完成品の代理店政策」とでも言えるような新しいビジネスを展開していきたいと考えています。

NRI 手離れのよい完成品の代理店政策ですか？

樋口 そう。我々のコア事業は、工業化を進めたとはいえ、現場での施工やアフターサービスに多くの人手を要します。それに対して完成品、例えば、ダイキン工業さんのエアコンのような完成品は、自社の人手を割かなくても代理店に任せることができます。ダイキン工業さんは、エアコン事業のグローバル展開で業績を大きく伸ばされましたが、代理店政策が大いに寄与していることは間違いありません。我々も、販売やアフターサービスを代理店に任せられるような完成品ビジネスを創り、それを軌道に乗せたいと考えています。

自動排泄処理ロボット「マインレット爽」は、手離れのよい完成品の代表例になると思います。この商品は、排泄物の自動吸引と局所の洗浄・除湿を行うことができ、介護される側もする側も、

大和ハウス工業株式会社 樋口 武男氏
代表取締役会長

排泄にかかる負担、不快感を軽減することができます。現在、国内には140万人の寝たきりの人がいるとも言われていますが、そうした方々に喜んでいただける商品になると確信しています。

この商品を私も体験しましたが、様々な体型への調節を進めながら完璧な商品として提供できるよう、現在、試行錯誤を繰り返しているところです。特に、代理店を活用した海外展開を勘案すれば、商品ラインアップを充実させるとともに、利用にあたってのマニュアルも完璧なものに仕上げていくことが不可欠であると考えています。

精神の伝承

～創業者・石橋信夫の
モノの見方、考え方～

NRI 「マインレット爽」をはじめ、御社は、次々とコアになる商品を事業化し、新規事業として拡大されています。そうした新規事業を生み出す秘訣はどこにあるのでしょうか。

樋口 それもまた創業者・石橋信夫によるところが大きいです。「ミゼットハウス」はプレハブ住宅の原点とされていますが、それを開発したのは創業者です。ミゼットハウスは、戦後のベビーブームに生まれた子どもたちの勉強部屋として供給していましたが、発想の



原点は、何気ない子どもたちの会話でした。「僕ら、家に帰っても自分のいる場所なんかあらへん、ましてや勉強できる部屋なんかあるわけない」といった会話を聞いた創業者が、安くて安全で独立した勉強部屋をつくれないうという発想で開発したのです。

その後、新婚ブームがくると、ミゼットハウスの居室部分を広くして、風呂場、トイレ、洗面所を追加した「スーパーミゼットハウス」を開発しました。さらにそれを大きくしたのがパネル式プレハブ住宅「ダイワハウスA型」です。その後も進化を続け、現在の我々の住宅事業に繋がっているのです。

NRI 現場に発想の原点があるということですね。

樋口 そう。モノづくりの発想のスタートはすべて現場。その現場の見方についても、創業者から多くを教わりました。「世の中がどのような動きをして

いるのかを漠然と見ているだけでは何にも見つかれへん、こうすればもっと良くなるんとかやうか、ということを常に考えておかんとな」とね。

NRI 先ほどの「マインレット爽」も同様な発想ですよ？

樋口 難しく考える必要はないのです。日常生活の中、例えば病院や介護施設の中にも「こんなもんがあったらええのに」と思うことがたくさんあるはずです。「マインレット爽」も「寝たきりの人が、そのままの姿勢で排泄できればどんなに楽になることか」という発想が商品化の原点でした。新商品の開発のネタは、身近な現場にあるのです。

多くの社員が、こうしたモノの見方ができ、先を読めるようになればと考え、創業者の来し方、考え方、発言をまとめたものをDVD化しました。創業者・石橋信夫の精神を伝承したいのです。親を粗末にする人で立志出世した

人はいません。会社で言えば、創業者は親みたいなのです。大和ハウスグループが今日こうしてあるのは、創業者・石橋信夫のおかげであることは間違いないですし、そうした感謝の念をこれからも持っていく必要があると考えています。

理念は文章に書いて残すことができますが、精神の伝承はそうはいきません。「精神は語らんとわからへん」この精神が大事です。先ほど我が社の社員の事業意欲がすごいという話をしてくださいましたが、それはどこから出てくるのかと申しますと、精神からです。スポーツマンで、健康体で会社に入ってきてても精神が腐った人は何もできない。ハートのない者はあかんのです。そこで、私が隣で聞いてきた創業者の言葉をできる限り再現し、映像や画像とともに残そうと思ったのです。出来上がったDVDは社内で配布します。

NRI 精神の伝承ですか。大変興味深いです。

樋口 創業者は確かに「壁の向こう側が見える方」でした。私のような凡人には、それはできませんが、先を読むためのモノの見方は真似できるはずです。すなわち、人口動態など社会構造の変化をしっかりと把握した上で、今後の変化を読み解くというやり方です。社会構造が変われば、生きる

ものはすべてその変化に応じて変わっていきます。ビジネスも同じ。その変化の中で、世の中に役立つもの、多くの人に喜んでもらえるものを創り出すことが、創業者流の新規事業開発のやり方でした。

先の「ミゼットハウス」もそうですが、現在、我々の主力事業となっている「流通店舗事業」も、こうした発想から生まれました。事業開始は1976年ですが、モータリゼーションの到来と郊外型開発を見越した事業開発でした。“流通店舗”という言葉はなかった時代です。「なかったら作ったらええんや」の一声でこの事業名が付きました。もう40年近くなりますが事業名はそのときのままです。そうした発想で新商品を生み出す役割を担っているのが、奈良にある総合技術研究所です。石橋信夫記念館もその敷地内につくりました。

人を見る目

問いの裏側にある試験

樋口 先を読むこともそうですが、私は創業者から多くのことを学びました。創業者の教育方針は、本人が気付くように持っていくことです。本人が自分で答えを見つけ出せるように働きかける教育です。

今から約40年前、私が山口支店長

のときに、当時社長であった創業者と一緒に知事から市長、公社などへ挨拶回りをしました。そのとき、創業者は名刺を両手で持って膝頭を拝むように挨拶されるわけです。最後にある公社の支部長に挨拶した後に、私が創業者に「帰りましょうか」と言ったら、「いつもお世話になっている総務の課長さんや係長さんのところへ挨拶に行かないかんのとちゃうんか」と仰ったので、その方々にも挨拶に行きました。そのときも創業者は知事に挨拶とされたのと同じように膝頭を拝むように挨拶をされるわけです。私が頭を上げても創業者の頭がまだ下の方にあって、慌てても一度頭を下げ直した情景が今でも鮮明に残っています。その後、支店に戻ると「支店長になったら、お客さんもうさん来て忙しいやろ。それでも人が来れば迎えに行かんとな」と仰いました。支店長になって半年の私には、礼を尽くす大切さを考える余裕は全くなかったのです。

説教であることに気付かないケースも多々ありました。福岡支店長のときの会議の場でもそうでした。福岡支店長の私に対して創業者が「なあ樋口君、今、鹿児島支店の売上はいくらくらいや？」と尋ねるのです。福岡支店長の僕には「分かりません」と答えるしかありませんでした。その後も、「なら大分支店



「どうや?」「分かりません」「熊本は?」「分かりません」の繰り返しです。挙句の果てに「私は福岡の支店長ですよ。そのことは九州ブロック長に聞いてください」と訴えました。そうすると「福岡は九州の玄関口やがな」との答えが返ってくるわけです。

その言葉の裏には、「常に1つ上の立場を意識して仕事をやれ!」というメッセージが含まれているのですが、創業者はそのことをストレートには言いません。後で、「あれは、こういう意味だったのですね。私を試されたのですね?」と確認しても明確な返事はありません。要は、言葉の裏側にある意味を察知した人が、そのことを分かればよいとの考え方です。察知できるかどうかの試験なのです。「気がつかんかったらどうするんですか」と尋ねたら「やらしてみてだめやったら、枯れたらそれまでやないか」と。ある意味、

常務執行役員 コンサルティング事業担当 コンサルティング事業本部長
此本 臣吾

厳しい教育です。

1993年に、当時、債務超過寸前だった大和団地の社長を命じられたときもそうでした。「勘弁してください。今の役職で十分です」と断ると、「一緒にやるからと頼んどるのに、何が不服じゃ! 昨日、今日の思いつきで頼んどるわけとちゃうで!」と烈火のごとく叱られました。あのときも、自分の跡を誰に任せるのかを試されていたのだと思います。私にとってはファイナルテストみたいなものでした。

NRI 人を見ていらっしゃったのですね。
樋口 とにかく、創業者は人を見ることを大事に考えていました。2001年4月に私が大和ハウス工業の社長に就任する前に、「ついては樋口君、1月から3月の間に、全国の事業所を全部回ってくれ」といきなり仰ったのです。私は「30年も大和ハウス工業におったんやから、全部分かってます」と返すと、「大和ハウス工業の専務から大和団地の社長に就任して8年が経過し、君を知らん人間もようさん増えたはずや。移転した事業所もある。ええから全部回って来い」との一点張りです。

単なる視察でなく各拠点で訓示して回るわけですから、それは結構大変

インフラ産業コンサルティング部
上級コンサルタント
榎原 渉

でした。でも、後で振り返ると、あれはいい経験でした。新社長としての自分を知ってもらえたし、全国の社員を知ることにもなりました。社長になってからは、十分な時間が取れなかったのですが、あの時に全国を回って本当によかったと思っています。

NRI 人事や人財育成に関して、樋口会長も石橋信夫氏から影響されているのではないですか?

樋口 そうですね。自分が人事をやるときにも、創業者の手法を結構応用しましたし、社長になってからも創業者からの助言で気付かされることが多くありました。

事業部制を廃止したときもそうでした。社長になって間もなくして、事業部制を廃して支店制を敷くことにしましたが、そのときも創業者は、「樋口君、



インフラ産業コンサルティング部 上級コンサルタント
石井 博人

る大きなグループですが、会長、社長をはじめ、各グループ会社の経営者の一体感を感じます。先の大和ハウス塾を見ても、チームとして仕事をしている感を強く受けました。

樋口 社長の犬野は、私が特建事業部の担当役員になったときの、静岡支店の特建営業所長でした。付き合いも長いですし、お互いに信頼しているので、細かいことは言いません。

今も、業績について確認したいと思っていると、こちらから連絡する前に、社長から報告が上がってきます。僕は社長から報告を聞くばかりで、ああしろ、こうしろとは言いません。

NRI 阿吽の呼吸ですね。

樋口 そう。阿吽の呼吸。会長、社長、副社長がお互いに信頼しているので、関係がフラットです。派閥のようなものもありません。

NRI チームとして一体化されていますよね。これだけの規模になれば、経営層が一体になって経営を進めていかないと、バラバラになってしまうリスクがあります。チームとしての運営を進める上で、何に気をつけていらっしゃいますか?

樋口 独断はしても独裁はしないということです。ベンチャー企業への出資等でも、私が即決して決めることはありますが、その場合も、役員会で経緯を説明し、他の役員からの意見を聞いてから、会社としての最終的な方針を固めています。

サイバーダイン社のケースが正にそうでした。ロボットスーツHALを開発・生産するベンチャー企業ですが、同社のCEOであり筑波大学大学院の教授でもある山海先生から、HALを福祉用のロボットスーツとして社会の役に立てたいとの説明を聞いたその場で出資を即決しました。その後の役員会では「実は、こういう人と会って、こういう話をした。この商品は困っている人の役に立つものであるの、大和ハウスのグループとして事業を推進しようと考えている。ご意見があればこの場で聞く。賛成ならばその旨を議事録に載せる」という議論をしました。

独裁はダメですが、独断ができないと結論の出ない会社になってしまうのです。経験を積んでいなければ“山勘”に頼った独断になってしまいますが、色々な経験を積んで、色々な人に会っていると、適切な判断ができるものです。相互の信頼関係の中で、独断を良しとする文化、一体感をこれからも維持していきたいですし、そのようなチームとしての経営の中で、10兆円の企業グループを実現したいと考えています。

NRI 本日はお忙しい中、貴重な話をお聞かせいただき、ありがとうございます。 N

決められる会社 独断を良しとする文化

NRI 御社は、売上高が2兆円を超え

マインドフルネス

仏教の世界でいう「正念」を意味する「マインドフルネス (mindfulness)」が米国を中心にブームとなっています。その効果が脳神経科学によって検証されつつあることから、ストレス低減といった医療分野や、洞察力や創造性、集中力の向上といった学校や企業における能力開発で、本格的に取り入れられています。本稿ではマインドフルネスが広がった背景を概観し、企業での導入実践例についてご紹介します。

米国で注目されるマインドフルネス

2014年4月8日付のガーディアン紙に、インテルが世界63カ国、約10万人の従業員にマインドフルネスのトレーニングプログラム導入を進めている事が報じられました。「Awake@Intel」と題された9週間のプログラムは、既に1,500名の参加者による効果測定が行われ、ストレスや仕事のひっ迫感の低減、健康や幸福度の増進、洞察力や創造性、集中力の向上が見られたとのこと。

インテルに先行すること7年余り、グーグルでは2007年からマインドフルネスとEQ*¹ (エモーショナルインテリジェンス) のためのプログラムを開始しています。

上記2社以外にも、アップル、ナイキ、P&G、マッキンゼーが同様の取り組みを実施しており、米国のビジネス界ではマインドフルネスがブームとなっています。企業に限らず、スタンフォード、ハーバード等の大学でも、関連した研究やトレーニングコースが提供され、学生の人気を集めています。

マインドフルネスとは

マインドフルネスとは、元々はパーリ語の「サティ」の英訳であり、仏教の八正道*²における「正念」を意味します。早稲田大学の熊野教授は著書「新世代の認知行動療法」の中で、それを「今の瞬間の現実」に常に気づきを向け、その現実をあるがままに知覚して、それに対する思考や感情にはとらわれないでいる心の持ち方や存在のありよう」と定義しています。

玉石混交の大量の情報が晒されながら、かつてないほどのスピードで判断を迫られる現代社会において、思いこみや感情から一旦離れ、現実をありのままに知覚するスキルは、自己管理、対人関係、重要な意思決定、イノベーション創発等、様々な領域で大変有効であると考えられます。これを実現するために、仏教を中心に継承・発展されてきた古来の瞑想法が研究され、それらの研究成果は医療現場や企業内において広く応用されています。

科学的トレーニングとして 体系化が進む

現代におけるマインドフルネスは、仏教を起源としていますが、必ずしも信仰と強く結びついたものではなく、「ビパッサナー瞑想」や「サマタ瞑想」に代表される瞑想法を中心に、ヨガを含めた様々な手法からエッセンスを抽出し、目的に応じて体系化された科学的なトレーニング方法とみなされつつあります。

また、マインドフルネス向上による効果は、科学的に検証されていますが、その背景には「脳の可塑性」に関する前提が変わったことがあげられます。可塑性とは外部刺激によって対象そのものが変化するという意味ですが、近年fMRI*³等の技術革新により、成人でも一定のトレーニングによって、心的能力だけで

なく、感情や態度、性格といった本来変え難いと思われていたものをも変化させることが可能であることがわかってきました。

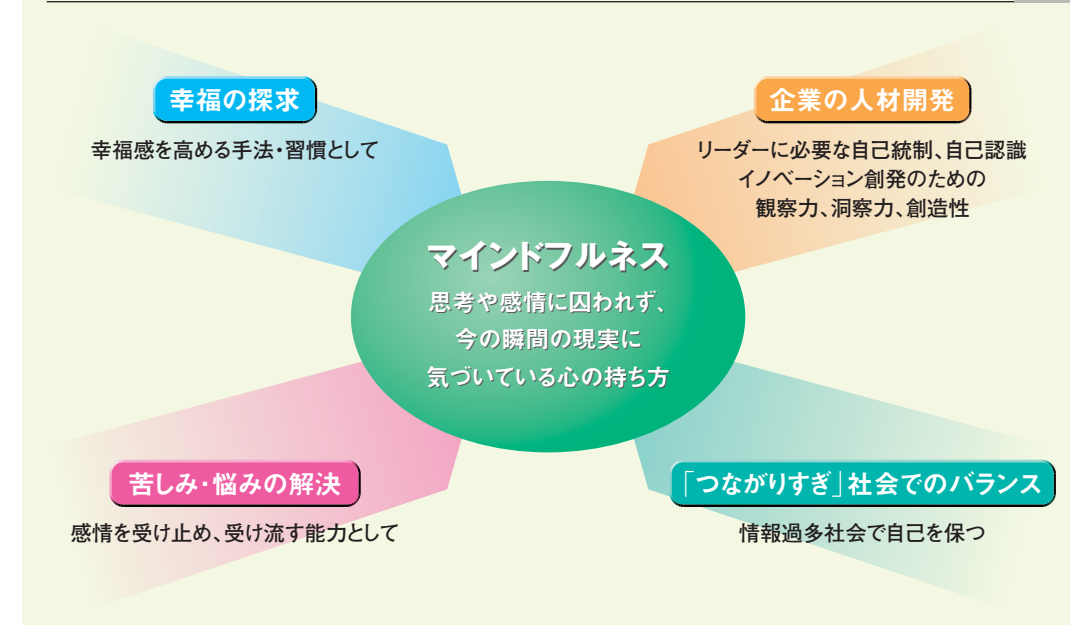
これらの動きを概観すると、かつて日本企業の暗黙知とされてきた現場での「改善(KAIZEN)活動」が、アメリカで「TQM」として体系化されたことを彷彿とさせます。マインドフルネスもまたアメリカからアジアでも有数の仏教国である日本に再上陸するかもしれません。

マインドフルネスブームの背景

米国のビジネス界でマインドフルネスがこれほど注目されるに至った背景について、筆者は以下の四点に整理できると考えています(図表1)。これらは程度の差こそあれ、米国に限らず日本やその他の先進国にも通ずるものです。

マインドフルネスブームの背景

図表1



*1.こころの知能指数と言われており、仕事への取り組み姿勢や人間関係への関心の度合いなどを感情という視点から測定するもの
Emotional Intelligence Quotientの略

*2.人間が正しい生き方を実践するための八つの実践行のこと。具体的には、①正見(正しいものの見方) ②正思惟(正しい思考) ③正語(いつわりのない言葉) ④正業(正しい行為) ⑤正命(正しい職業) ⑥正精進(正しい努力) ⑦正念(正しい集中力) ⑧正定(正しい精神統一)を指す

*3.MRI装置を使って人や動物の脳活動を調べる方法
(functional magnetic resonance imaging)



①苦しみ・悩みの解決

近年のうつ病増加は、日本の職場においても実感を伴うものですが、WHOが2012年に発表したデータでは、世界で3.5億人がうつ病を患い、10～20%程度しか適切な治療を受けていないとされています。

今日、マインドフルネスブームの起源は1979年にMIT医学部が始めた「マインドフルネス・ストレス低減法」にまで遡ります。その後、認知行動療法との統合が進み、現在ではうつ病に最も有効とされる第三世代心理療法に位置づけられています。この心理療法は、瞑想等の訓練を通じてネガティブな思考や感情を冷静に受け止め、また受け流す能力を高めるものであり、そのことが、うつ病への対処能力に寄与すると考えられています。

②幸福の探求

リーマンショック以降、経済成長のみを拠り所とすることへの疑問と、それに変わる目標感を模索する動きが顕在化しています。

2011年11月にブータン国王夫妻の来日により「国民総幸福量」は日本でも関心を呼びましたが、国民の幸福度向上に関する取組みは、欧米、日本でも進んでいます。

個人レベルでの幸福についてはポジティブ心理学と呼ばれる領域で研究が進んでいます。個人の幸福度を高める方法としてのマインドフルネスの有効性は、同分野の多くの研究者間で見解が一致しています。

③「つながりすぎ」社会でのバランスを見出す

インターネット等の普及により、いつでもどこでも誰とでもつながり、必要な情報を交換することが可能な時代となりました。その利便性は

図り知れませんが、一方で、ネット依存のリスクを誰もが抱えるようになりました。

これらの問題と関わりの深いフェイスブックやグーグルといったIT企業では、大学などの研究機関を巻き込みながら、「つながりすぎ」社会において適切なバランスを見出すための様々な試みが実施されています。こうした試行錯誤の中で、マインドフルネスは基本的なスキルとして重視されています。

④企業における人材開発として

心身ともに健全で、情報過多の環境でも自分を保つことができることは、職務遂行において高いパフォーマンスを上げる土台となるでしょう。これらに加え、マインドフルネスの向上はデザイン思考、エスノグラフィックアプローチ等のイノベーション創発に必要な「目の前の現実を偏見にとらわれることなく、ありのままに見る」ための観察力や洞察力を向上させ、さらにはビジネスリーダーに必要な自己認識、自己コントロールにも良い影響を与えると考えられています。

どの様にして マインドフルネスを高めるのか

マインドフルネスを高める方法は、端的に言えば瞑想の実践となりますが、世に瞑想と呼ばれるものは無数に存在し、どれが最も効果があるかは検証されていません。ここでは瞑想に関する既存のプログラムを簡単に紹介することで、マインドフルネス向上をどのように日常や企業研修に取り込めるかを考察したいと思います。

うつの治療及び再発予防に有効とされる

マインドフルネス認知療法では、被験者は毎週2時間程度のグループセッションと、毎日45分間のフォーマル練習と呼ばれる瞑想等のトレーニングを8週間かけて行います。訓練を通じて多くの被験者は「自身の心や体の変化に自然に気がつき、必要な行動をとるようになる」と言われています。筆者はこの手法の土台となったマインドフルネス・ストレス低減法を毎日実践していますが、集中力の向上等の効果を実感するものの、一日45分以上の時間を瞑想という一見全く非生産的な行為に費やすことは、健常者にも容易ではないとも感じています。

これに対してグーグルやインテルで行われているトレーニングは、期間こそ7～9週間ですが、トレーニングは負荷のないものになっています。

グーグルはマインドフルネスをEQのベースとなるスキルと位置付け、注意力の向上、自己認識と自己統制力の訓練を実施しています。さらに他者に対する慈悲や善良さを生みだす心の習慣の創出のためのトレーニングも行っています。用いられている瞑想は時間にして5分程度の短いもので、職場や日常生活に容易に取り入れられるような工夫が施されています。

インテルで行われているプログラムもグーグルのものと構成は似ていますが、インテルの中心的な価値観であるイノベーションの創発について重さが置かれています。

実践、そして成果を 期待しない事が成果を生む

このように多くの企業、ビジネスパーソンから

注目を浴びているマインドフルネスですが、成果を得るには、一定期間、更には継続的なトレーニングが必要になります。また、それに要する期間は、どのレベルまでマインドフルネスを高めたいかによって、長短が変わってきます。企業で導入する際には、何を目的とし、何ををもって成果とするのかについて、相当の議論が必要になるでしょう。成果に関しては、多くの指導者が指摘するように、「一定の期間でその発現を期待すること自体が、マインドフルネス向上の妨げになる」という点への配慮も必要です。すなわち、本格的に導入する場合には、従来の企業研修とは異なる考え方で捉え直し、中長期的な視野で、プログラム自体を設計する必要があります。

近年、日本でも仏教の教えや実践を個人や企業が取り入れるケースが多くなってきました。ただ、継続的な人材開発や組織開発の文脈で取り入れるには、成果に対する考え方を見直す必要があることに加え、仏教という日本人に身近な宗教に根差していることをどう解釈するかなど、課題も多いと思われます。

アメリカで先行して取り入れられている科学的なアプローチによるマインドフルネスのトレーニングプログラムが、禅などの瞑想の文化を持つ日本やアジア各国でどのように展開していくのか、今後の動向に注目していきたいと思います。N