ビジネスモデルを具現化する組織と人材

岩 﨑 尚 人

1. はじめに

近年，過去長きにわたって世界経済を牽引してきた欧米先進諸国の経済的パワーが減退する一方で，かつて低開発国，あるいは発展途上国といわれてきた新興国が経済的に発展を遂げ，世界経済の表舞台で活躍するようになってきた。その筆頭というべきが，人口 13 億人の中国，12 億人を抱えるインド，2 億人のブラジル，1.5 億人のロシアと，いずれの国々も巨大な自国市場と，自国内に豊富な自然資源を抱えている BRICs 諸国である[1)]。また，FTA（自由貿易協定）や EPA（経済連携協定）などの交渉では，ASEAN 諸国や韓国を初めとしたアジアの新興国や，チリ，ブラジル，オーストラリア，南アフリカなどの南半球の国々も重要な役割を演じるようになってきた。経済のボーダーレス化とグローバル化の本格化が，欧米先進国を中心に発展してきた経済社会を大きく変化させようとしている。

こうしたグローバルな経営環境の変化の中で，世界をリードしてきた日本企業もその存在感を失いつつある。かつて世界市場で強さを誇っていた造船産業や粗鋼産業で，世界のトップ 5 から日本企業が姿を消した。また，日本のお家芸ともいうべきエレクトロニクス産業でも，デジタルカメラやビデオカメラでこそ日本企業が上位を占めているものの，白物家電や薄型テレビ，スマートフォンなどでは，海爾（ハイアール）や三星電子（サムソン）といったアジアの企業にトップの座を明け渡してしまった[2)]。さらに，ネット広告や検索エンジンなどインターネット関連産業では欧米企業に大きく出遅れ，苦戦を強いられている。もちろん，すべての産業で輝きを失

ってしまったわけではない。激しい環境変化の隙間には，常にチャンスの種が隠れている。それを見つけ出せば，日本企業が覇権を取り戻す可能性は十分あるのも事実である。

こうした激変する経営環境の下で事業の成長と拡大を図っていくためには，市場を地球規模で捉えると同時に，取引先やエンドユーザーとの関係の高度化や再構築を志向する企業であることが求められる。グローバルな視点に立ってサプライチェーンを構築したり，ネットインフラやデジタル技術をフルに活用して B2B にとどまることなく B2C をも視野に入れながら事業の成長と拡大を図っていくが求められている。従前のように日本市場を中心に据えて，取引先やエンドユーザーとの関係を規定的限定的に捉えて事業を展開すべきではないことはいうまでもない。とはいえ，すべてを一挙に変えてしまえばいいといった議論は，いかにも乱暴である。というのも，現状を全く否定したり継続性を無視することは，そう容易にできるわけではない。既存企業の変革や事業革新は，更地に家を建てるような訳にはいかないのである。

そうしたことを踏まえた上で，以下では，さまざまなプロセスを経て策定された企業戦略，事業戦略が，どのような組織，あるいは，どういった能力や意識を持った人材によって実現されるのかについて，ビジネスモデルを具現化する組織と人材といった視点から検討していくことにする。というのも，戦略を成功裡に実現するためには，市場における事業の仕組み仕掛けだけでなく，それを管理運営している組織や人材マネジメントが不可欠だからである。

2.　ビジネスモデルの概念と進化プロセス

企業戦略であれ事業戦略であれ，企画部門によって策定されることが最終的な目的ではなく，策定された戦略が企業全体や事業部門を構成する組織や部署，組織メンバーによって実行され，その結果として社会にとって

意味のある企業価値を生み出さなければ意味がない。換言すれば，戦略が策定にとどまることなく，それが実行に移されて，何らかの企業価値が生み出す全体プロセスをビジネスモデルとして捉えることが重要なのである。ここでは，これまでの研究をベースにしながら，ビジネスモデルに関する基本的考え方と発展プロセスについてみていくことにしよう[3)]。

(1) ビジネスモデルの基本的考え方

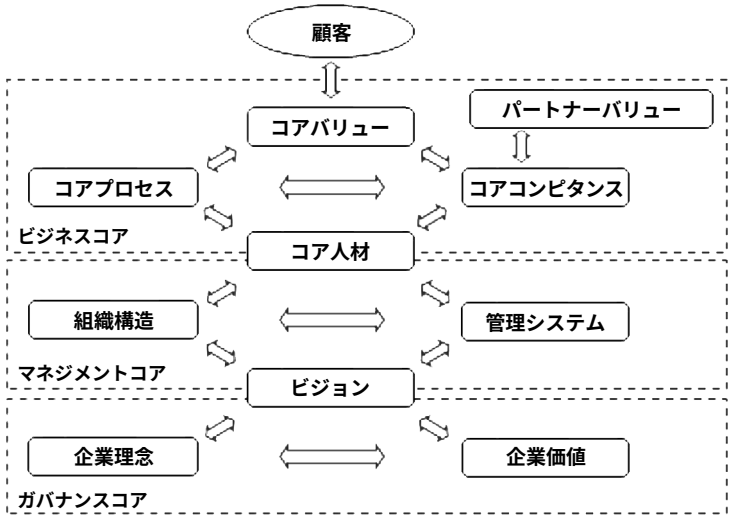
企業がビジネスを展開するに当たって，最初に問題となるのは，それが対象とする顧客とそのニーズである。誰が顧客であり，彼らにどのような価値を提供しようとするのか，すなわち中心的な顧客価値（コアバリュー）を明らかにすることが，ビジネスの出発点である。

次に，そうした顧客価値をどのようして実現するか，言い換えれば，開発・製造・販売チャネルなどに関する顧客価値創造のための基本的な活動プロセス（コアプロセス）を明らかにしなければならない。すなわち，各種の経営資源をどのように組み合わせ，その資源をどのように調達し，パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い，いかなる流通経路と価格体系の下で提供するかをデザインしなければならないのである。

さらに，こうしたコアプロセスにおいて求められる組織のコアコンピタンスを明確にする必要がある。組織の成果はその保有する能力，特にコアコンピタンスに依存することはいうまでもない。しかし，それは企業の側の一方的な論理や思いこみによって規定されるものではなく，顧客価値の創造と実現に結びつくものでなければならない。顧客価値はいっそう多様化し，高度化しつつある中では，その実現を自社だけで自己完結的に行うことは，ますます困難になっている。そのため，自社で不足する能力については他社とどのように協力・連携するのかを明らかにしなければならないことも少なくない。

加えて，組織の中核をなす人材についても，考えなければならない。ど

図表１　ビジネスモデルの全体像



出所　『ビジネスモデル革命第１版』

んなに巧みに描かれた設計図も，実際にそれを実行し運営する体制や人材がなければ画餅に終わってしまう。つまり，ビジネスモデルを実現するためのコア人材をどのように組織化し，どのようにマネジメントするかという視点から組織構造や管理システムがデザインされていなければならないのである。

こうした捉え方からも明らかなように，ビジネスモデルは，単にカネを生み出す仕組み作りとして捉えるのではなく，「顧客価値創造のためのビジネスのデザインに関する基本的な枠組み」であり，それは視点を変えると，企業が持続的に存続し成長していくための仕組み，すなわち，戦略を実現するための企業の全体構造として捉えられるべきである。

(2)　ビジネスモデルの進化プロセス

企業がビジネスモデルを構築する上で，それを取り巻く市場・技術・競

争・制度といった経営環境の基盤構造の変化が大きな影響を与えることはいうまでもない。価値創造と儲けの仕組みとは，社会や企業を取り巻く経営環境の基盤構造とその組み合わせによってまったく異なったものとなるし，それを有効に機能させる組織管理体制をも整備することが求められる。

ビジネスモデルの進化プロセスを振り返ったとき，その「第一世代のビジネスモデル」とは，ハードウエア（製品）の製造あるいは販売のビジネスモデルである。労働集約的であれ資本集約的であれ，第一世代のビジネスモデルでもっとも支配的なビジネス・ロジックは規模の経済の実現と品質の確保にあり，あくまでもハードウエアの提供が価値の中心である。確かにハードウエアの技術革新が進み，製品性能の向上や高質化も実現されたが，その過程で価格競争やコスト競争といった企業間競争は時とともに激しくなった。日本企業が世界市場で圧倒的な競争力を発揮してきた80年代後半までの数世紀にわたって，この第一世代のビジネスモデルこそ，産業社会の支配的な儲けの仕組みであった。

次に，ハードウエアにソフトウエアを組み合わせるという「第二世代のビジネスモデル」が出現した。その背景には，コンピュータに代表されるIT革命の到来がある。ソフトウエアがなければただの箱といわれたコンピュータは，そもそもそうした性質をもった商品であった。電気製品にとどまることなく自動車をはじめとしてわれわれの周辺にある多くの工業製品（ハードウエア）にさまざまなソフトウエアが組み込まれていることはいうまでもなく，ハードウエアとソフトウエアとを組み合わせることによって，それまでになかった新しい価値や機能を生み出してきたのである。もっとも，そうした第二世代のビジネスモデルの下で中核をなしていたのは，やはりハードウエアであり，ソフトウエアはあくまで付随的なものと考えられていた。この点からいうと，これら2つ世代のビジネスモデルは，「工業化社会のビジネスモデル」だといえるのである。そして，この2つの世代で急速な成長を果たしたわが国では，いわゆる日本的経営というマ

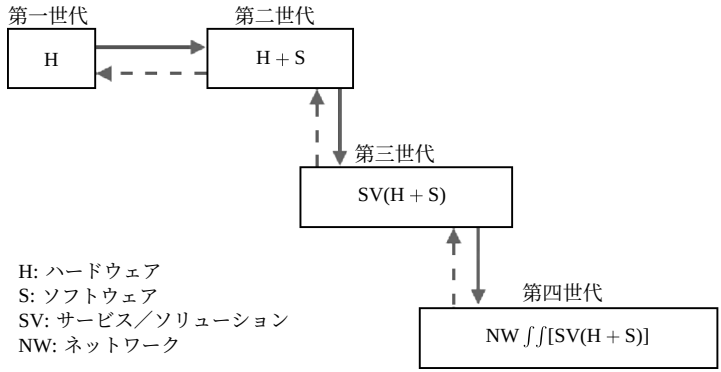
ネジメントがうまく機能したといえる。

しかし，まもなく「第三世代のビジネスモデル」が台頭してくることになった。そのきっかけとなったのは，情報通信技術 (ICT) の急速な進歩にともなって登場したオープンなオペレーティング環境の台頭と，「チープ革命」といわれたハードウエアの低価格化の追い風の中で急速に拡大したパソコン市場であった[4)]。それまで競争優位性構築の中心にあったコンピュータ（ハードウエア）はコモディティ化し，新規企業の参入も激しく市場競争が激化した上に，ソフトウエア・ビジネスとハードウエア・ビジネスが分断されるようになっていった。たとえば，コンピュータ・メーカーでさえ，それまでビジネスの中心にあったハードウエアを切り離すことによって，新しいビジネスモデルを構築するようになった。その代表ともいうべき企業の一つが，かつて世界最大のコンピュータ・メーカーであった IBM である[5)]。

さらに，90 年代後半の IT 革命を経てインターネットが急速に普及すると，第三世代のビジネスモデルは短期間でそのビジネスモデルの進化を求められた。「第四世代のビジネスモデル」は，第三世代のビジネスモデルにネットワークという要素を加えて急速に進化を遂げることになる。すなわち，第三世代までに作られてきたすべてのビジネスモデルをベースにして，さらにそれらをネットワーク上で多重利用するモデルが生まれたのである。

ICT の急速な進展は，それまで独立したものとして捉えられてきた，コンピュータ，通信，家電といったビジネスを単に融合することにとどまることなく，それまでには考えられなかったような，まったく新しいビジネスが，短期間に次々と登場するようになった。e コマースがこれまでの流通システムを大きく変化させただけなく，Facebook や twitter，Line といったソーシャルネットワーク (SNS) が人と人との関わりやコミュニケーションを変化させた。しかも，その進歩と普及のスピードは想像を絶す

図表２　ビジネスモデルの進化



出所　『ビジネスモデル革命第３版』

るほど速く，それをベースにしたビジネスモデルを生み出したのは，従前からビジネス社会の中心に存在していた人々ではなく，若くて無名の起業家たちであった。こうして第四世代のビジネスモデルは，製品ベースで価値創造をもたらすだけでなく，企業と企業，企業と市場，市場と市場の関係を組み替え，それまでとは異なったビジネスを生み出し，その市場を拡大させたのである。

いうまでもなく，こうした新しい世代のビジネスモデルの下で，それらをリードする人材も，またマネジメントスタイルも大きく変化したことはいうまでもない。Google や Apple の組織やマネジメントスタイルやトップリーダーの考え方は，それ以前の世代のそれとはまったく異なっている。

さらに，21 世紀も 10 年を経て第四世代を超えたビジネスモデルが台頭しつつあることを寺本他（2011 年）は指摘する。そのビジネスモデルは，営利 (profit) と非営利 (non-profit) との止揚的融合を基礎とする「第五世代のビジネスモデル」であり，オープンソースな OS として知られる Linax など ICT の世界に限られることなく，これからの成長産業として期待される福祉や介護ビジネス，健康や観光ビジネスの分野にもこうした考え方

が組み込まれはじめているという。

ICT とグローバル化という二つのキーワードの下で，大きく変化を遂げようとしている今日の経済社会の中にあって，企業活動は，いかなる体制によって実行されていくのであろうか。次に，ビジネスモデルとマネジメント・プロセスの視点から検討していくことにしよう。

(3)　マネジメントの転換

顧客に対して価値を創造するためのビジネスモデルの進化は，経済状況や社会状況，あるいは，技術や市場などの要因によって大きく左右されることはいうまでもない。ICT の急速な普及と経済のボーダーレス化，企業活動のグローバル化などの環境変化の中で，規模の経済や範囲の経済といった単純な収益モデルを作り出すだけでは，企業の存続と成長を実現することもできなくなりつつある。企業を取り巻くさまざまな経営資源をどのように相互に連関・結合させ，新しい価値を作り出すかが重要な課題である[6)]。

とはいえ，単に戦略を再考し，事業展開の具体的施策を変革することだけで，企業の全体構造としてのビジネスモデルの革新が実現されるわけではない。すでに述べたように，企業の大きな転換には，必然的にそれに対応するマネジメントの転換や企業文化の変革が不可欠である。

たとえば，20 世紀を通して工業化社会のビジネスモデルで成功体験してきた多くの日本企業は，ひたすら効率性を追求し成長してきた。その間，階層的な組織構造の下で，できるだけ同質な人材を集めて，日常業務の改善・改良に力をいれることが求められてきた。それこそが，いわゆる日本的経営である。

これに対して，第三世代以降のビジネスモデルの下で戦略実現していく経営スタイルは，創造性の実現である。つまり，第三世代のビジネスモデルでは，効率性追求を超えて，より創造的な活動に目を向け，独自化を追

求・志向することが求められたのである。寺本他（2011 年）は，その課題に答えを出すのは，知的資産・知識を保有する異質・異能の人的資源であり，そうした人材は，従来のような物作りだけでなく，提供された商品やサービスがどのような価値（こと）を顧客にもたらすかを問う，「こと作り」を実現することであると指摘する。

冒頭でみてきたように，ビジネスモデルは，一言でいうと，「顧客価値創造のためのビジネスのデザインに関する基本的な枠組み」である。そのためには事業展開の仕組み・仕掛けを構築するだけでは不十分であり，継続的に収益を生み出すためにマネジメントが転換されなければならない。

繰返しとなるがビジネスモデルは，単なるビジネスのやり方としてとらえられるべきではなく，企業活動全体を機能させる全体構造としてとらえられるべきである。すなわち，ビジネスがどういった組織体制によって進められるのか，あるいは，どういった人材によってそれが管理・実行されるのか，また，そうした人材はどのように育成開発されるのかをトータルに考えていくことが重要なのである。

3.　ビジネスモデル具現化の組織とは

戦略を実現するためには，いかなる組織を作り込むのかを考えることが重要なのである。

(1)　組織の基本構造

資源ベース論の立場に立ち，VRIO フレームワークを提起するバーニー (J. B. Barney) が指摘するように，企業の競争優位は，その企業の保有する経営資源やケイパビリティの価値 (Value)，希少性 (Rarelity)，模倣困難性 (Imitability) などに依存している。そして，それを実現するには，それらを活用することができるように組織化 (Organize) されていなければならず，その際には公式の命令・報告系統，マネジメント・マネジメント・コント

ロール・システム，報酬体系といった要素に留意することが不可欠である。適切な組織を持つことなしに，自社の持つ経営資源やケイパビリティを発揮させることはできないのである[7)]。

組織のあり方を決定する要因として，組織の規模や技術，どういった事業を展開しているのかなどが考えられる。たとえば，組織の規模が大きくなれば，分業が進み，部門の数も増えるし，また，部門を統制・管理する管理者や専門特化したスタッフの数や部門が増える。さらに，規模が大きくなると，部門間調整の問題が複雑化し，公式化や文書化が進むことになる。こうした規模要因に加えて，インプットとアウトプットを変換するスループットで用いられる手段や装置，ノウハウ，知識などの技術，それを活用してどういた事業を具体的に展開しているのかも重要な要因である。もっとも，こうした内部要因を考慮する一方で，オープンシステムである企業にとって，その構造を決定する上で，組織外部の環境特性にも留意することが必要である。そのことを無視して，戦略を実現する組織を構築することはできないことはいうまでもない[8)]。

戦略を実現する組織は，これまでも3つの組織の基本構造といわれてきた，職能別組織（機能別組織），事業部制組織，マトリックス組織が，組織構造の基本形であることに変わりはない。しかし，既に述べた環境変化の中で新たなビジネスモデルを効果的・効率的に機能させていくためには，さらに高度で複雑な組織構造が求められていることも事実である。

(2)　変化に即応する組織

それら3つの組織の基本構造に加えて，プロジェクトチーム活用の有効性がいわれてきた。市場環境が複雑化し，部門を超えた迅速な対応が求められるようになると，画一的で硬直的な階層型組織のコミュニケーション・ルートで対応することのできない状況の中で，分業を前提とした階層型組織を超える新しい秩序を生み出す組織である。

迅速な意思決定を行い，複雑化する技術を体系的に整理して製品・サービスの開発に結びつけていくためには，多岐にわたる知識・情報の獲得と柔軟な結合が必要である。多段階の階層を経て情報を伝達する階層型組織に迅速な意思決定を期待することもできないし，画一的で硬直的な組織構造では斬新で新奇な価値を創造することは難しい。そうした制約を克服して，環境変化に対する俊敏な適応力と優れた創造力を発揮するための臨機応変な組織が，プロジェクトチームである。

環境変化に迅速に対応するための戦略的課題が明確になると，プロジェクトを遂行するために各種の専門家を各部門から集めて流動的なチームを編成し，その責任者であるプロジェクト・マネージャーを中心に一貫した成果責任をもつ体制が作られる。こうした組織は，職能による権限よりも知識をベースにした権限に基づいて行動する組織であり，プロジェクトの進捗に応じて，メンバーの構成が変化し，プロジェクトが完了したときには組織は解散することになる。つまり，プロジェクトチームは，自律したメンバーと組織化したチームを構築することによって，個人能力の総和を超えた組織能力を引き出すことが目的である。

しかし，そのプロジェクトチームの成果は，その責任者であるプロジェクト・マネージャーによって大きく左右されるだけでなく，基本的に企業組織全体の中の権限権威体系と引きずったままであり，組織内部の情報の流れも，意思決定プロセスそのものも変わらないという課題が残るし，評価体系もさほど変化しないことから，プロジェクトチームが成果志向になりきれないというデメリットを生み出してしまうことにもなりかねないのである。

それに対して，カルロス・ゴーン社長の下で事業改革を行った日産自動車が採用したことで知られるプロジェクトチームの進化形ともいえる「機能横断型チーム (Cross Functional Team: CFT)」は，部門の壁を越えて経営革新を実現する組織の一つである[9)]。CFT は，企業や組織が直面している

部門を越えたテーマを対象として，問題の発見，課題解決が期待されるチーム組織であり，チームの編成にあたっては，トップマネジメントの陣頭指揮の下で，複数の部門や職位から多様な経験・スキルを持った有能なスタッフが招集され，チームの業務に関して直属の上司に対する報告義務はなく，組織のしがらみに制約されることなく改革業務を推進することが期待された。基本的に，CFT は，プロジェクトチームのように一時的な組織として編成されるわけではなく，その成果によってはメンバーの異動や変更こそあるが，基本的に常設的な組織として設置される。

CFT を活用するメリットは，あらゆる部門・部署からメンバーを招集することによって従来の縦割り組織の壁を越えることができると同時に，CFT という場の中で，情報の共有であったり，新しいアイデアを創出したり，問題の解決に向けてメンバーのベクトルを同一方向に向けさせたり，複雑な問題に対して調整や対応できるといった点に求めることができよう。

ただし，チーム結成の初期の段階では，異なるキャリアを持つメンバーがチームの多様性や複雑性を学習し，身につけるまでには時間がかかることが多い。チーム・メンバー間の信頼を構築したり，チームワークをパフォーマンスの向上に結びつけていくためには，ある程度の時間を要することに留意しなければならないのである。

CFT と同様，変化に即応する組織形態のひとつとして，社内ベンチャーが考えられる。社内ベンチャーは，確立した事業基盤をもち実績を上げている既存企業が，将来の事業成長の分野を模索して，企業経営の停滞感を打破するために，創業後間もない小規模企業組織と似たような事業展開を試みる場合に採用される[10)]。

一般に，社内ベンチャーは，本業部門との関連性の少ない異質な市場への進出や，異質な製品化開発を目的として，企業内部に設けられる独立的な事業体である。大企業が大企業病を克服し，新規事業開発のスピードアップ図ることがその目的である。

社内ベンチャー設立の目的の第一は，スピードの確保である。社内ベンチャーは，企業内部の一部門として設立されるがきわめて独立性が高く，新規事業開発にかかわる研究開発，生産，マーケティング，場合によっては財務や人事に至るまでの広範な権限とそれを遂行するための経営資源がリーダーに与えられる。事業意欲に燃える起業家精神にあふれた人材のスピンアウトを抑えたり，彼らを新たな企業成長のバネにする機能を果たし，社内の人的資源を効果的に活用することになる。同時に，社内ベンチャーは，組織メンバーに対するインセンティブとしても有効に機能するのである。高い自律性は，メンバーの参加意識を強化し，コミットメントを引き出すだけでなく，事業開発の経験は，将来の経営幹部に対して教育・訓練の絶好の機会にもなるのである。

さらに，小規模なベンチャー企業と比べて，社内ベンチャーには，社内ベンチャーならではのメリットがある。例えば，大企業の中でつくられるベンチャー企業は，大企業の保有する人，物，金といった経営資源を活用することができるし，生産技術や資金計画，市場調査のノウハウなど，企業が蓄積してきた経営手法を活用することができる。あるいは，取引や顧客の信頼を確保する上でも，実績がない独立型ベンチャー企業とはちがって当該企業のブランド力や企業力を活用することができ，優位な立場での事業展開が可能になる。

これまでみてきたように，いずれのタイプの組織構造を採用したとしても，それぞれの組織構造には一長一短があり，当該企業にとってどれが最適な組織であるかを明確に指摘できるわけではない。なぜなら，組織構造が，事業活動に適合していなければ短期的には仕事の遂行を阻害することになるし，長期的には組織の権力構造に多大な影響を及ぼしたり，将来に向けた人材の質を左右することにもなりかねないからである[11)]。

いずれにしても，どういった組織を設計するのかは，ビジネスモデルを具現化する上できわめて重要な要因であることは確かである。

4.　ビジネスモデル具現化の人材とは

他方，策定された戦略を成功裡に実行していくためには，企業それぞれが直面する状況に応じて適切な組織を構築することに加えて，それを運営する人材を効果的・効率的にマネジメントすると同時に，人材を確保し育成・開発することが必要である。その機能を果たすのが，人材マネジメントである。以下では，わが国の人材マネジメントの制度的変化について考えるとともに，ビジネスモデルを具現化していく上でどういった点に留意しながら人材マネジメントを実践してべきかについて考えていくことにしよう。

(1)　人材マネジメントの制度的変化

企業の目標達成に必要な人材を確保し，その合理的な活用を図る管理活動を行うことを目的とする人材マネジメントは，戦略を実現し，企業の存続と成長を確保していく上で不可欠なヒト資源の効率的・効果的活用にかかわるマネジメント・プロセスである。

社外から人材を調達する「採用管理」，採用した人材に仕事を割り付ける「配置・異動」，人材のスキルや能力を育成・強化する「人材開発」，従業員の働く条件や働きぶりの「評価」と，それをベースにした「賃金と昇進・昇格」，さらに「福利厚生」や「退職」によって構成される一連の人材マネジメントのプロセスは，少子高齢化や女性の社会進出，労働観の変容，グローバル化といった近年の環境の変化の中で，その基本的考え方や制度設計のあり方が近年大きく変容している。

1960 年代の高度成長期から 90 年代初頭に至るまで，終身雇用，年功序列などの制度を前提に「日本的経営」と称賛されてきた経営スタイルは，バブル崩壊以降の長期景気低迷の中ですっかり姿を消すことになった。それにかわって，経営の効率化を促進することを目的に成果主義・能力主義

的な制度が採用されるとともに，多様な働き方を促す採用や多様な雇用形態が登場したのである。

こうした採用形態，雇用形態，勤務形態の変化は，社員区分や社員格付けに大きな影響をもたらした。かつて日本企業は，正規社員のほとんどを，新卒者を対象とした定期採用で採用するのが通例であった。しかし近年，採用時期を特定せずに，即戦力となる就労経験者や特別な技能や能力を持った人材を採用する通年採用が広く取り入れられるようになってきた。また，正規社員中心であった雇用形態にも変化が見られる。近年社会問題化しているように，高騰した人件費の調整弁として社員に占める非正規社員の比率が高くなっているだけでなく，限られた時間や特定の時期に限定して採用されてきたアルバイトやパートの役割にも変化がみられる。正規社員を補助することが主な業務であったアルバイトやパートなどの非正規社員に，正規社員と同等の責任・権限を付与する企業も少なからず現れている。さらに，非正規社員の形態も多様になり，期間契約や業務契約に基づいて仕事に従事する契約社員，他企業の派遣元から派遣される派遣社員などに加えて，業務そのものを企業外部に委託するアウトソーシングを積極的に進める企業の数が急速に増加している。こうした雇用形態の多様化は，終身雇用を前提とした正規社員に仕事の多くを依存してきた日本企業の仕事の進め方を根本的に変えるものである。今や，全労働者の 40% 弱が非正規労働者で占められるようになっている[12)]。

雇用形態が変化する一方で，社員の働き方，すなわち勤務形態も多様化しつつある。ライフスタイルの変化や仕事に対する考え方の多様化，女性の積極的な社会進出，さらに技術や仕事が複雑化する中で，仕事と生活の調和が叫ばれるようにもなってきた。いわゆる，ワークライフバランスである。そうした中で，9時から5時まで会社の中で仕事をするといった画一的な勤務形態から，仕事の内容に合わせて勤務形態を柔軟に変える体制づくりも進みつつある。一日の標準労働時間の中で出退勤の時刻を個人の

仕事の進捗状況に合わせて自由に選択できるフレックスタイム制や，１週または１日の労働時間が法定労働時間を超えていても法定労働時間超過の取り扱いをしないという変形労働時間制は，勤務時間に弾力性を持たせる制度である。また，社員の実労働時間ではなく労使協定で定められた時間を働いたと見なす裁量労働時間制は，時間を基準にしてアウトプット量を計ることのできない研究開発部門や情報システム部門などの従業員に対して導入が推し進められ，営業職などへの適用範囲の拡大も検討されつつある。

さらに，インターネットの普及など情報通信技術の進展によって，職場のあり方，考え方も変化しつつある。多くの社員が本社や支店など特定の社屋に出社するといった勤務形態だけではなく，分散した衛星オフィスで勤務したり，自宅で仕事をするといった在宅勤務など，いわゆる SOHO（スモール・オフィス，ホーム・オフィス）での仕事も徐々に拡がりつつある。

他方，事業活動のグローバル化に伴って，社内の国際化も急速に進んできた。世界市場をターゲットにする企業の中には，社内の公用語を英語にする企業も登場するようになった。あるいは，言語や習慣の違う外国人社員が増えるにつれて，高まる多様性や異質性をマネジメントすると同時に，それを事業活動に積極的に取り込むことを目的としたダイバーシティ・マネジメントを取り入れる企業も少なからず登場している。

かつて，同質的な人材を画一的な制度で管理してきた日本企業の人材マネジメントが大きく変わりつつある。

(2)　ビジネスモデルを具現化するリーダーの条件

このように，経済環境の変化とグローバル化の進展が，わが国の人事制度やマネジメントスタイルを，大きく変容させてきた。そうした状況の下では，組織や管理の仕組み仕掛けを変えるだけなく，歴史の中で培われてきた組織文化や風土の革新も不可欠である。とはいえ，それを実現し，新

しいマネジメントプロセスを作り上げていくことは，それほど容易なことではない。というのも，それは，策定した戦略を成功裡に実現し成果に結びつけていく人材の育成と強化と不可分であるからである。では，ビジネスモデルを具現化していくためには，どういった人材が求められ，そうした人材は，どのように育成されるのであろうか。もちろん，変化する経営環境の中でビジネスモデルを具現化する上で，どういったリーダーシップが最適かを示すことは簡単ではない。ここでは，いくつかのパターンを示すことにする。

例えば，コッター (J. P. Kotter, 2002) は，「傲慢に陥った経営者は，自社の業績と競争力を過大評価し，他人の助言にも耳をかさず，必要な学習も進めない。また，社内に眼を向ける従業員たちも，外部に現れている脅威や機会を生み出している現実のさまざまな力を理解しない。官僚主義的な企業群は，外界の変化に対応しようとする人材を押しつぶしがちである。リーダーシップ発揮が欠けていることから，このような企業組織内部のいかなる人材も，企業の泥沼から救い出すことはできない」と指摘し，マネージャー（管理者）とリーダーの概念の違いを引き合いにして，変革型リーダーシップの重要性を主張する[13)]。

こうした変革型リーダーシップの考え方が登場した背景には，過去の比較的安定して不確実性のあまり大きくない経営環境の下で，管理活動は重要な要素であり，経営者や経営幹部，マネージャー（管理者）にそうした能力が求められてきたことにある。しかし，不確実性の高い経営環境下で変革を推進しなければ，組織の存続と成長を図ることのできないような状況にあって，現状のシステム維持を使命としてきた人材にとって，危機意識を持つことは困難であるし，階層組織とマネジメントの視点から思考することを訓練されてきた人材に変革を推進する連帯チームを形成することは困難であることから，それまでとは異なる人材マネジメントの考え方が必要になってきた結果である。

コッターによれば，マネジメントとは，人と技術を管理する複雑なシステムをつつがなく進行させるためのさまざまなプロセスであり，その行動に含まれる要素は，プランニング，予算策定，組織設計，人材配置，コントロール，問題解決活動である。それを調整する役割を担うのがマネージャー（管理者）である。それに対して，リーダーシップとは，組織を誕生させる，あるいは，組織を激しく変化させている環境に適応させていくさまざまなプロセスであり，それを担うのがリーダーである。つまり，リーダーシップは，組織の将来はどうあるべきかといったビジョンを明らかにし，それに向けてメンバーを整列させ，必要な変革を実現する方向にメンバーを鼓舞するプロセスである。そして，こうしたリーダーシップ育成に自発的取り組むためには，人材を，効果的に動機づけることが必要であるとし，内発的動機づけの重要性を指摘する。内発的動機づけとは，従来からいわれてきたように，行動に対して報奨が与えられたり，罰が与えられるといった動機づけではなく，達成感や知的好奇心，自己の有能感，自己の存在感などの追求と満足を喚起して行動に結びつけていく，人の内面からの動機づけである。コッターにとって，マネジメントとは確実性と秩序を築き上げることであるのに対して，リーダーシップは，望ましい姿に向けて変化を生み出し変革を進めることを意味しているのである。

こうしたコッターに代表される変革型リーダーシップをベースにした人材マネジメントの考え方は，組織が何のために存在し，どこへ進んでいるのかという示唆に富んだビジョンや方向性を社員に認識させる能力をもって部下を鼓舞し動機づける「ビジョナリー・リーダーシップ」，あるいは「英雄型マネージャー論」だといえる。

そうした考え方に対して，ミンツバーグら (H. Mintzberg, J. & Gosling, J, 2003) は，「マネジメントをリーダーシップから切り離すのは危険だ。リーダーシップなきマネジメントは組織から活気を奪い，マネジメントなきリーダーシップは自信過剰を招く」と指摘し，マネージャーの存在意義が

製造，サービスといった重要な仕事をこなす人々を後押しすることにあるとする「参加型マネージャー論」を提唱し，そのために必要な５つのマネジメントマインドを示している[14)]。

参加型マネージャーに求められる要素のその第一は「内省」，すなわち自己を管理する能力（自己のマネジメント）である。ここでいう内省とは，「経験を解釈するプロセス」である。内省の力に長けたマネージャーは，現状で起こっている出来事を別の角度から眺めることによって，はっきりと先が見えない状況にあっても，自分の像にとらわれることなく，これから起きようとすることを見通すことができる。また，そうしたマネージャーは過去を振り返って将来のヒントを得ることができるというのである。

第二は「分析」，すなわち組織を管理する能力（組織のマネジメント）である。ミンツバーグらによれば，「物事を分析することとは，従来のアプローチから脱却し，分析の本質とは何か，分析によって組織にどのような効果が及ぶのかについてもれなく理解する」という意味である。複雑な現象をいくつかの要素に還元して解きほぐすプロセスを経て，複雑な問題の深層を理解し，その問題に対して組織的に対処することを可能にすることがマネージャーに求められている。

第三は「広い視野」，すなわち外部環境をマネジメントする能力（外部環境のマネジメント）である。ミンツバーグらによれば，外部環境をマネジメントするということは，「組織とその外に広がるさまざまな世界との関係，つまり，文化，業界，他社などとの関係をマネジメントする」ことであり，自らの立ち位置を変え，やや離れたところから世界を眺めようとすることである。そうすることによって，「他人の立場に身を置き，その習慣や文化を理解したり，その世界に足を踏み入れ，それによって自分たちの世界を改めて理解したり」することが可能になり，広い視野で物事をとらえられるようになって，マネージャーとしての守備範囲が広くなるのである。

第四は「コラボレーション」，すなわちリレーションシップをマネジメントする能力である。本来，リーダーの役割は，メンバー全員を助けながら，仕事を進めるための組織的枠組みや条件，取り組み姿勢などを決めることである。その意味で，マネージャーは，必ずしも組織の上にいて下を見下ろす存在ではないはずである。彼らによれば，チーム，プロジェクト，ネットワーク，部門間連携，企業間のアライアンスを機能させることも，コラボレーションを促すことであり，リレーションシップをマネジメントする能力が必要となるのである。

参加型マネージャーに必要な能力の第五は「行動」，変革をマネジメントする能力である。ミンツバーグらは，「行動や変革の必要性は誰もが理解している」とした上で，行動とは，環境を適切に見極め，その環境の中でチームに何ができるかを考えた上で方向を定め，メンバー全員をそこへ導いていくことであると指摘する。すなわち，過度に変革を強調して強要したとしても変革は進まず，むしろ悪い結果を引き起こす可能性を強調する。

さらに，ミンツバーグらは，これまで述べた５つのマインドセットに明確な境界線があるわけではなく，これらの要素は互いに重なり合っている点も少なくないと指摘する。確かに，マネージャーは頂点に鎮座するのではなく，コラボレーションを大切にし，構成員の間に身を置き適宜役割を果たしているとする参加型マネージャーの能力は，紋切り型で決まられるものではないのかもしれない。

ミンツバーグらは，戦略が人々のネットワークから自然発生的に生まれ，意欲あふれる人材がそれぞれ小さな問題を解決し，それが積み重なって大きな施策となるのであり，マネージャーの役割がメンバーの前向きなエネルギーを引き出すことにあると主張する。こうしてみると，参加型マネージャーの人材マネジメントが求める人材像は，先に示した英雄型リーダー論に基づく人材マネジメントの人材像とかなり異なる人材像である。

いずれの人材像が正であるのかに，明確に答えることはしないが，それらの主張の共通点は，マネージャーに必要な能力は，生まれつきの神聖な能力でも，ごく限られた人材に与えられた特別な能力ではなく，育成することが可能な能力であるという点にある。

(3) ビジネスモデルを創造するリーダーの条件

本章を結ぶにあたり，新しいビジネスモデルを創出してきたビジネスリーダーの特性，すなわち育成すべき能力について考えみることにしよう[15)]。

クリテンセン (C. M. Christensen, 2011) らは，コッターやミンツバーグと同様に，革新的なビジネスアイデアを生み出すビジネスリーダーの能力が，生まれつきの特殊な才能であったり，神がかり的なパワーによるものではないということ明確にした上で，彼らに備わっている特殊なスキルを明らかにしている。

その第一は，新しいビジネスモデルを創出するビジネスリーダーには，「関連づけの思考」に優れているということである。つまり，彼らは，目新しいインプットをさまざまな形で組み合わせ理解しようとし，その結果，一見無関係に見える疑問や問題，アイデアを結びつけ新しい方向性を見いだすことができるというのである。そして，こうした能力を有するビジネスリーダーは，「質問力」，「観察力」，「ネットワーク力」，「実験力」といった行動スキルを頻繁に活用していると指摘する。つまり，彼らは，物事の探求に情熱を燃やすことから，現状に意義を唱えるような質問をすることによって，何をどのように変化するのかを理解すると同時に，新しい洞察や結びつき，可能性，方向性を誘発しているという。また，周りの世界（顧客，製品，サービス，技術，企業）を常に観察し，それを通して新しいやり方のもとになる洞察やアイデアを得る「飽くことを知らない観察者」である。そして同時に，多様な背景や考え方をもつ人たちとの幅広いネットワークを通じて，アイデアを見つけたり試したりするのに，かなりの時間

を費やしていると指摘する。加えて，彼らは，こうした行動をとるだけでなく，常に自らが実験者となって，新しい経験に挑み，新しいアイデアを試すことで仮説検証を行っているというのである。

さらに，彼らをこうした行動に駆り立てる 2 つの要因として，クリステンセンらは，「彼らが現状を変えたいという意志に燃えている」点と，「変化を起こすために常にスマートリスク（リスクを認識した上で，自らの責任で果敢にリスクをとる）をとっている」点をあげる。換言すれば，環境変化の激しい中で新しいビジネスモデルを創造し成功を収めるビジネスリーダーは，スマートリスクをとることを前提に，自分のやりたいと思ったことを自信のペースで行う人材であるといえるのである。

これまで，本稿では，策定した戦略が成功裏に実行され，社会的に意味のある企業価値を生み出すプロセスの中で，組織と人材を構築・育成していくためには，どういったことをベースにして考えていくべきかについて検討してきた。そこから導き出せる結論は，企業の存続と成長を長期的に確保していくためには優れた戦略が必要であると同時に，それを着実に実行していく組織と人材が不可欠であり，それを構築し育成していくことが重要だということである。

1） IMF World Economic Outlook Databases，2013 年 10 月版
2） ハイアールアジアインターナショナル（株）ニュースリリース，2013 年 1 月 29 日及び IDC “Top Five Smaratphone”，2013 年 9 月
3） 以下のビジネスモデルの記述に関しては，寺本義也他，『ビジネスモデル革命』第 1 版～ら第 3 版，生産性出版を参照。
4） 梅田望夫，『ウェブ進化論』，2006 年を参照。
5） 寺本義也，岩崎尚人編著，『経営戦略』，学文社，2005 年を参照。
6） 岩崎尚人，『コーポレートデザインの再設計』，白桃書房，2012 年を参照。
7） Barney Jay, B.,”Gaining and Sustaining Competitibe Advantage, 2nd Edition”,（『企業戦略論』岡田正太訳，ダイヤモンド社，2003 年）を参照。
8） 岩崎尚人（2012 年）を参照。
9） 財部誠一『カルロス・ゴーンは日産をいかにして変えてか』PHP 文庫 2002 年，カルロス・ゴーン＋フィリップ・リエス『カルロス・ゴーン経営を語る』日本経済新聞社 2003 年を参照

10) 岩崎尚人（2012 年）を参照。
11) 沼上幹『組織戦略の考え方』筑摩書房 2003 年を参照。
12) 2013 年 7 月の日本経済新聞によれば，わが国の勤労者のうち 38.2% が非正規社員である。
13) John P. Kotter, Leading Change 1996（梅津祐良訳『企業変革力』日経 BP 社, 2002 年）を参照。
14) Gosling, J. & Mintzberg, H.' The Five Managers of a Manager'. Harvard Business Review, 2003（『ミンツバーグ経営論』ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー 2007 年）を参照。
15) Jeff Dyer, Hal Gregersen, Clayton M. Christensen, The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators, Harvard Business School Pr, 2011（櫻井祐子翻訳『イノベーションの DNA 破壊的イノベータの５つのスキル』翔泳社，2012）を参照。

＜参　考　文　献＞

(1) Jay B. Barney, Gaining and sustaining competitive advantage, Second Edition, 2002（岡田正大訳『企業戦略論－競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社，2003 年）
(2) カルロス・ゴーン＋フィリップ・リエス,『カルロス・ゴーン経営を語る』, 日本経済新聞社，2003 年
(3) Thomas L, Friedman The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century, 2007（伏見威蕃訳『フラット化する世界』日本経済新聞出版社, 2008 年）
(4) J. Gosling, J. & H. Mintzberg,' The Five Managers of a Manager'. Harvard Business Review, 2003（『H ミンツバーグ経営論』ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー 2007 年）
(5) Thomas L, Friedman The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century, 2007（伏見威蕃訳『フラット化する世界』日本経済新聞出版社, 2008 年）
(6) Jeff Dyer, Hal Gregersen, Clayton M. Christensen, The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators, Harvard Business School Pr, 2011（櫻井祐子翻訳『イノベーションの DNA 破壊的イノベータの５つのスキル』翔泳社，2012）
(7) 岩崎尚人，神田良『経営をしっかり理解する（実務入門)』日本能率協会マネジメントセンター，2005 年
(8) 岩崎尚人,『コーポレートデザインの再設計』, 白桃書房，2012 年
(10) John P. Kotter, Leading Change 1996（梅津祐良訳『企業変革力』日経 BP

社，2002 年）沼上幹『組織戦略の考え方―企業経営の健全性のために』筑摩書房，2003 年
（11）財部誠一『カルロス・ゴーンは日産をいかにして変えたか』PHP 文庫 2002 年
（12）寺本義也，岩崎尚人編著，『経営戦略』，学文社，2005 年
（13）寺本義也，近藤正浩，岩崎尚人『ビジネスモデル革命―グローバルな「ものがたり」への挑戦』第 3 版　生産性出版，2011 年
（14）寺本義也・岩崎尚人編著，『新経営戦略論』，学文社，2012 年

（本稿は，「成城大教員特別研究助成」の成果の一部であり，拙著「戦略綜合としてのビジネスモデル」（『新経営戦略論』，学文社，2012 年，pp. 239~268）を一部加筆修正したものである。）