

日本企業「経営の劣化」を解消する共創マネジメント

坂入克子 みずほ総合研究所 経営コンサルティング部
上席主任コンサルタント



日本を代表するグローバルリーディング・カンパニーで、「日本品質」への信頼を揺らがしかねない不正・不祥事が相次ぎ表面化している。その原因として指摘されるのは、「経営の劣化」や「脆弱な企業体質」だ。製造業に限らず日本企業には、過去の成功体験を捨て去り、経営者と現場が共創して会社の新しい「かたち」を生み出す戦略転換が必要だ。

POINT

1. 日本の製造業では、事業環境の変化対応を現場レベルの「カイゼン」に押し付けた結果、無理幅が生じた。
2. 「現場感覚が希薄な経営者」と「悪意なき現場」の意識の乖離が、リスクに対する脆弱性を高めている。
3. 日本企業は製造業に限らず、コーポレートガバナンス・コードをてこに「経営の劣化」を解消することが急務。

日本の製造業で相次ぎ表面化する品質「不正問題」の真因

—— 日本を代表する製造業で、「高品質」への信頼を揺るがす問題が次々と明らかになっています（次ページ表）。こうした状況に歯止めがかからないのは、構造的な問題があるからでしょうか。

坂入 日本の製造業で最近明らかになった品質データ改ざんや無資格検査、書類偽造など一連の不正では、内部統制やコンプライアンス（法令順守）が問題視されていますが、それだけでは済まされないと思います。不正が確認されている企業は共通して、品質の高さで「Made in Japan」の名声を世界に広げてきたグローバルリーディング企業ですが、不正の多くが長期にわたって常態化していた可能性が指摘されています。そうであるならば、共創価値（Creating Shared Value）への取り組みや、ビジネスモデルのあり方など、経営の「要諦」に関わる根本的な問題として捉えるべきではないでしょうか。

日本の製造業は、終身雇用の下で勤勉かつ安定し

た労働力と、従業員1人ひとりがアイデアを出し合いコツコツと「カイゼン」を積み上げる土壌、さらには現場を熟知した経営者の強力なリーダーシップ——こうした要素が複合的に組み合わさって、世界が目を見張るような「モノづくり神話」を生み出し、日本経済の高度成長をけん引してきました。しかし、グローバル競争の大前提は、人件費が安いアジアを中心とする新興国が製造現場として台頭する一方、目覚ましい技術革新の進行によってモノづくりのデジタル化も急速な勢いで浸透するなど、「パラダイムシフト」とも呼ぶべき変化が起こっています。グローバル競争の前提条件が劇的に変貌を遂げているのですから、本来であればビジネス構造を抜本的に変革して競争に臨まなければいけないと思うのですが、日本の製造業はその対応を現場レベルのカイゼンに押し付けて乗り切ろうとしてしまった。その不整合が、不正というかたちで一気に表面化してきた、と捉えるべきだと思います。

—— グローバル競争の大前提が変わったのに、変化への対応が不十分である、ということですか。

坂入 そうです。この間、過去の成功体験を捨て去り、自社の中長期的な持続的成長と将来の競争優位の確保へ向けて、ビジネス構造の抜本変革を実行した経営者がどれだけいるのでしょうか。多くの場合は、現場頼みの合理化や工夫、効率化といった「小手先の改善」で乗り切ろうとしているのではないのでしょうか。ただ、製造現場がとりわけ優秀で、「カイゼン」力に長けていることが、結果的に不幸であったといえるかもしれません。現場が取り組む改革と、経営者でないと推進できないバリューチェーンやビジネスモデル全体の改革とでは、その影響度合いは異なります。

■肌感覚で現場判断ができない「経営者」と悪意なき「現場」の意識のかい離

—— 本来、ビジネス構造の抜本的な変革を主体的に推進していく立場にある経営者の現場感覚が変化しているとも聞きます。そうした状況も影響しているのでしょうか。

坂入 私自身が感じていることや、さまざまな分析をみても、現場感覚の希薄な経営者が増えているような気がします。

かつての日本企業には、何のための事業かという大義を重視し、売り上げや利益はその結果に過ぎないといった考え方をもち、日々の創意工夫とカイゼンの積み重ねを通じて、自律的に価値を増大できるような仕組みを備えた「強い現場」がありました。しかし、バブル崩壊後の「失われた20年」の間に、経営者も、現場も、徐々にその姿を変えたように思います。

中には、自社の事業規模や市場でのポジショニング、経営効率といった機能面に目を向け、事業多角化を志向してポートフォリオ経営の着眼を優先するような欧米流の経営スタイルに舵を切る経営者もいます。他方で、現場が競争力の源泉だとすれば、その潜在

力を最大限に引き出す取り組みをしなければいけないのに、足元の生産や営業、販売など現場の実情や感覚を知らないまま、的の外れたりストラや経費削減などを推し進める経営者も見られます。経営再建中の東芝の場合もそうですが、歴代の経営者は事業の多角化を突き進める一方で、問題を抱える事業について肌感覚で管理ができず、対処方針を判断できなくなっていたような気がします。

—— 経営者の判断基準として、品質や安全よりも業績や収益力が優先されてきた、ということですか。

坂入 現場は、品質や安全は守って当たり前のことであり、そのうえでどうやったら業績に貢献できるかとか、どうすれば効率を上げられるかといった判断基準が働きます。そのように組織的にしっかり管理されている現場の感覚で不正問題を捉えると、現場はどこかで「ダブルスタンダード（二重規範）」めいたことを確信していたのではないかと思います。経営者からあからさまに不正を指示されたことはなく、経営者が発信するさまざまなメッセージの中から無理幅であることを承知で、現場が相いれない2つの基準の優先順位を「忖度」したというのが実態ではないかと思うのです。不正が長期にわたり常態化していたと報道されていますが、現場に悪意はな

■表 日本の製造業で相次ぎ表面化した不正

タカタ	2014年11月	エアバッグの性能試験データを改ざん
東洋ゴム工業	15年3月	建物の免震ゴムの性能試験データを偽装
旭化成建材	15年10月	くい打ち工事のデータを改ざん
三菱自動車	16年4月	軽自動車の燃費データを改ざん
日産自動車	17年9月	無資格の従業員が完成検査を実施
神戸製鋼所	17年10月	アルミ製品などの性能データを改ざん

く、不正を働いているという意識は薄かったと思います。

「リスク」という用語は定着したが 「リスクマネジメント」の浸透は道半ば

—— そうはいつても企業の倫理、企業人の倫理として、不正を問題視する意識は必要です。

坂入 確かに、不正が明らかになるケースでは、倫理意識が高い従業員による内部告発も少なくありません。しかし、多くの場合は、自分でも釈然としないうまま、「納期を守るため」とか、「会社の目標を達成するため」とか、自分の行為を正当化することを優先させているのではないのでしょうか。

10月に明らかになった神戸製鋼所によるアルミ製品の性能データ改ざん問題では、製造過程で顧客が求める水準を下回った不適合品でも、顧客の了解を得たうえで出荷する「トクサイ（特別採用）」が常態化していました。トクサイ自体は「ISO9001」に定められています。ただ、同社は顧客の了承なしに契約を下回る品質の製品を出荷していたと報じられています。組織ぐるみで自社に都合がよいように商慣習を解釈し、運用していたとすれば、それは大問題です。

—— ISO規格で認められている「トクサイ」はまだしも、顧客が求める水準を下回った不適合品を出荷する感覚は、普通ではないと思います。

坂入 私がこれまで手掛けてきたコンサルティングの経験で申し上げますと、不正や不祥事が起こった後の企業で現場の従業員を対象にヒアリングを行うと、「これぐらいはうちの業界では当たり前」という話をよく聞きます。もしかしたら、「業界内の暗黙知」といった意識がどこかに存在するのかもしれない。

それと、神戸製鋼所や日産自動車の「品質」をめぐる問題は、自社の製品の品質が顧客や国の要求水準以上に高いといった、ある種の過剰品質への「おごり」もどこかにあったのではないのでしょうか。必要以上に高い品質なので、顧客の要求水準を多少下回っ

たところで問題はないという思いが、不正を正当化する要因の1つになった可能性も考えられます。

—— それでは、ISO（国際標準化機構）の品質管理を導入しても効果はありません。

坂入 ISO認証のプロセス管理の基準は、本来、通常の業務を管理するうえで「関所」のような役割を果たすものとして導入されるべきものです。しかし、現実問題として、企業は認証を受けるために必要な専門機関の審査をクリアすることを優先させがちです。そのため、本来はあまり必要と感じていないルールをISOのために作成してダブルスタンダードになっている事例を耳にします。ただ、ISO認証の形骸化は日本に限った問題ではなく、業務の実態にあったマネジメントシステムにしていくことが声高に訴えられてきました。ISOもこの状況を問題視し、大幅な制度改定を行っています。

—— リスクマネジメントが意識されていないことは問題です。

坂入 リスクマネジメントのコンサルティングをしていると、「リスク」という用語は定着しましたが、一方でリスクマネジメントが浸透しているとはいえ、未だ業務運営における外付けの仕組みとして運用されていることを強く感じます。

一方、近年は公益通報者保護法に基づく内部通報制度が整備されました。それでも、従業員が内部統制システムの網の目から漏れた違法行為などのリスク情報を訴え出るのには勇気が必要で、大量のリスク情報が潜在化しているのも事実でしょう。あるいはリスク情報を「耳にしたくない報告」と感じている管理職や現場監督も少なくありません。現場の従業員がそうした事情を忖度、あるいは配慮して、リスク情報を取り上げない傾向も見られます。組織に内包するリスクをすべてつぶすことは困難ですが、現場で粛々とこなしている業務でひとたび問題が発生したときに、どれだけの損害やダメージが発生するのか、そうした意識を経営者と現場で共有することは重要です。

■ 企業統治指針をてこに 会社の新しい「かたち」を創る

—— では、どうすれば、日本企業は「経営の劣化」を解消できるでしょうか。

坂入 解消策の1つとして、2015年に金融庁と東京証券取引所が導入したコーポレートガバナンス・コード（企業統治指針）の活用を提案したいと思います。ガバナンスコードは企業統治の原則を掲げ、それを達成するための枠組みは企業が主体的に考え、取り組んでいく原則主義です。

不連続な変化に対して、ガバナンスコードが唱えているような自社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指そうとすれば、経営者には予定調和的なスタンスではなく、フルスクラッチで既存のビジネスモデルや、業務プロセスを変えていく「覚悟」が必要です。経営者と現場が共創し、単に事業環境の変化に先んじて会社の新しい「かたち」を創っていかなければ、同じような不正や不祥事は形を変えて今後も続き、やがて衰退の道をたどることになるでしょう。これは製造業に限った話ではなく、日本企業に共通することだと思います。

—— ガバナンスコードは緒に就いたばかりです。

坂入 統治報告書を作成したとか、社外取締役を増やしたとか、そうしたレベルの取り組みは企業体質の改善に一步を踏み出したに過ぎません。社外取締役が出席する会議は、自社にとって都合の悪い案件は極力排除するといった話を耳にすることがあります。未だに「内」と「外」を区分けする意識は強く、社外取締役は「外」の存在にとどまっているのです。

「内」を守る意識が払しょくできるかどうかは、経営者の意識次第であるといっても過言ではないと思います。ガバナンスコードへの取り組みでも、経営者が、他社の動きを横並びで見ながら対応している場合と、自社が生まれ変わるチャンスと捉えて抜本改革に乗り

出している場合では、対応に大きな差が出てきます。

—— 株主が経営者に対し、抜本改革を促すことも期待されています。

坂入 教科書的にはその通りです。ただ、経営者が、株主に見られているから都合の悪いことは隠そうと考えたり、「内」と「外」を使い分けたりしようとする本末転倒です。他方で、定性的なことを含めたリスク情報の開示では、機関投資家が果たす役割は大きいと思います。例えば、開示されたリスクに対応するためのビジネスモデルの改革には時間がかかり、短期的には利益がでないといった説明をした場合、株主に支持されるかどうかカギを握るからです。

—— サラリーマン社長では限界があるのでしょうか。

坂入 任期が短いサラリーマン社長では、大ナタを振るおうというインセンティブが働きにくい面があります。社内のしがらみに目をつぶって成功体験を重ねてようやく就任した経営者が、既存の体制を変革していくことはなかなか難しいことです。日本ではプロの経営者が少ないといわれますが、「経営者=サラリーマンのゴールではない」と、当たり前のキャリアパスの見直しが必要です。抜本的な改革ができるような経営者をどう育てていくかは大きな課題です。

トヨタ自動車の豊田章男社長は、いまのトヨタについて、電気自動車（EV）や自動運転、シェアリングなどビジネスの根幹を揺るがす変化が迫るなか、自社の「裸の実力」に向きあい、原点に回帰して競争戦略を考える「第三の創業ができるかどうか」の瀬戸際に立っている、と述べています（日本経済新聞2017年11月14日付朝刊）。短期的な業績は、企業にとっても投資家にとっても重要な関心事ですが、自社が持続的に発展していくためには、経営者は折に触れて立ち止まり、自社の価値や競争戦略を問い直すことが欠かせません。他方で、企業の内外に対し、さらなる成長のために一度立ち止まることの必要性を説明する覚悟をもつこともまた非常に重要なことです。