

## 強い企業・勝ち残り企業における企業DNAの 形成・進化プロセスとその事例

澤本豊雄（株式会社マネジメントコンサルティング・アソシエーツ代表取締役）  
若月恵治（ミサワホーム株式会社執行役員）  
的場成夫（弁理士、有限会社夢屋代表取締役）  
白木義章（株式会社阪急交通社取締役）

### 1. 企業DNAの再生産

我々は、企業DNAの形成、その継承、またそこにミドルマネージャーがどのように関わっているかを探求してきた。

昨年、創業者価値観が企業DNAに発展する過程や企業DNAの本質を解析し、さらに組織の中核たるミドルマネージャーが企業DNAを継承する触媒として機能していることに注目した。

今回は、企業DNAが継承される『再生産サイクル』におけるミドルマネージャーの役割をより具体的に考察し、また事例を挙げて裏付けて行きたい。さらに、生物学上のDNA研究の成果を企業に応用して、長続きする企業が、DNAを活用しながら本質を受け継いでいることを実証して行きたい。

まず、図1をご覧頂きたい。これは、企業DNAと経営者価値観の再生産サイクルを簡単な模式図に表したものである。この図の上方においては、創業者の価値観が企業DNAに発展して行くことを示している。この過程の詳細は、昨年の本学会にて発表した。

図の他の部分では、新たに企業に入社した人材がミドルマネージャーの影響を受けながら、企業DNAの継承に参画して、DNA存続のサイクル上で役割を果たす道筋を示している。

この道筋では、数か所の分岐点がある。新人が経営者に育つ過程を表しているともいえるが、個々人の成長や成果に留まらず、企業DNAとの関わりにより企業の長期存続に直結する仕組みであると捉えている。

以下、分岐点について順次説明して行く。

### 2. 入社後最初に感じるギャップ（図A）

企業の一員になろうとするとき、さまざまな入社動機がある。技術力に魅力を感じた、

ブランドイメージがよい、あんな経営者のいる会社に入りたい、この会社なら自分の力を発揮できそうだ、などである。その多くはプラス思考に基づいている。すなわち、動機は善である。(悪く思う会社に入りたいとは思わないので当たり前と言えども当たり前だが)

ところが、入社後、見たくないことにも触れ、ギャップを感じる。善なるだけでは組織活動は難しい。

しかし、ギャップは問題意識の種でもある。創業者の『思い』も、自分の理想と社会とのギャップが根底にあった。創業者はギャップをエネルギーとして、社会を良くするために、人々に良いものを提供するために企業を起こしたのだ。

生物学には、『個体発生は系統発生を繰り返す』という法則がある。長い進化を経て我々のような霊長類が誕生した。我々の個体の受精卵は、その進化の過程を辿る。すなわち、魚類や虫類の形態を経て、人間の胎児の形になるのである。

入社した人材が何らかのギャップを感じることは、創業者の歩んだ道の初期段階と共通している。問題意識の萌芽に他ならない。

### 3. 入社後3年以内に訪れる大きな分岐点 (図B)

この分岐点は、キャリアプラン(個体の細胞分裂)上の大きな選択である。

入社後3年以内には、仕事の手順はおおよそ習得できている。業態や業務によって年限には差があると思われるが、3年あれば、マニュアルで学ぶことのできるテクニックの習得段階は終わると見てよいだろう。

同じマニュアルを使い、同じ習得期間を経ても、個人によって差が付き始める。それは、与えられたマニュアルや手順書通りに淡々とやる人材と、手順書に疑問を抱き、発展させようとする人材の違いである。手順順応型と、問題意識型といってもよい。

ここではマニュアルと記載したが、必ずしも書類になったものだけでなく、社内・組織内の慣習、技術、ブランドなど既存の仕組みに対するギャップならなんでもよい。

問題意識型の人材は、ギャップを改革提案のエネルギーとし、組織内での積極的生存を選択する。生存環境を自ら変えようとする生き方とも言える。

全く独自に選択する人もいるだろうが、多くの経営者が後に振り返って語るには、組織内の上司(必ずしも直属とは限らず)や先輩に触発されたことである。

これを逆の立場から見ると、後に述べる創業者価値観を体現したミドルマネージャーは顧客志向を伝授したいと思っており、問題意識のある人材に対して指導したくなっているからである。なぜならば、問題意識のある人材は、入社後最初に感じるギャップを他者に依存せず自ら解決しようと取り組むので、いろいろと勉強している。ミドルマネ

ージャーには問題への取り組み姿勢がハッキリと見えるのでチャンスを与える行動に出るのである。

顧客志向の伝授と問題意識。企業DNAの体現者であるミドルマネージャーが触媒となって、次の世代の改革提案人材が企業内に留まる選択を行う。

一方、会社を辞める人は、別の組織での生存あるいは単独での生存を選択したことになる。このグループには問題意識の旺盛な人材も含まれる。ただ、彼らには捉えた問題の質が異なると見えている。企業内で解決する問題とは思えないので、別の場に解決を求めるのである。

批判グループは、ギャップを自己中心にしか捉えられない人材であり、普遍性がないため周囲を巻き込めない。組織にぶら下がる他者依存を選択したとも言える。

何もしない人は、現状への消極的な適応を選択した。現在環境への極度の適応と言い換えることもできる。

#### 4. 改善志向の高まりと実践（図C）

進化論が教えるところは、『最も強い者でも最も賢い者でもなく、最も変化に懸命だった者が生き残った。』ということである。

生物にも企業にも、環境変化は避けられない。

改善意欲のある者は、変化への対応を真剣に模索する。端的には問題の表面現象だけでなく原因を追究するようになる。問題を構造的に捉えるということである。こうして、より問題の本質に迫る経験をこなして行く。本質を捉える経験の蓄積はさらに次の場に役立ち、ますます眼力が磨かれる。

また、自ら問題解決を図るためには様々な分野の知識や幅広い経験が必要なことに気付き始める。もともと組織は自己目的化を内在しており、社内（自己組織内）の経験値では限界があることも理解する。そこで、社外（自己組織外）の刺激を求め始める。

社外の人材、特に一流の人材との接点ができると、他社の事例も知識に加わる。この過程において、自身が感じたギャップや、社内での問題解決の取り組みが、他社の人材にも共通していることを知る。自分の会社のことは見えにくくても、他の会社のことなら見えやすく、会社は異なってもある程度のレベルにある企業DNAの差異は小さいからである。（その証拠に、一流と呼ばれる企業の創業者価値観は、似たような言葉で語られている）

さらには、他社の創業者価値観にも触れ、創業者の顧客志向の思いが、分野は異なるにせよ、根底では共通していることにも気付く。創業者の思いは本質を突いた素朴な顧

客志向なのである。

このように、広い分野の知識の吸収や、判断の経験値の増加は、テクニックやマニュアルの背後にある、より大きな法則性、世の中を律している自然原則、法理などに目を向けさせるようになる。歴史や哲学に興味を持つ人材が多いことにも必然性がある。一般には「教養」と捉えられている分野であるが、実は、自立的な判断を行う基盤の一部に他ならない。自立的な判断は分業では困難であり、専門家の助言を仰ぐことはあっても、最終判断は自らが行うしかない。

こうして、教えられるだけでは習得できない、企画力や判断力を高めてゆく。自立したミドルマネージャーの誕生である。

#### **【事例1】自立判断について・・・大学から民間企業への技術移転の事例**

「産学連携の父」と言われるN. ライマース氏は、1970年代から米国スタンフォード大学において、大学の研究から産まれる成果技術を民間に移転する契約を手がけてきた。大学の研究から産まれる成果技術を民間に移転するまでに行われる仕事は、大学と企業との仲介者と位置づけられ、主に以下のような段階を踏む仕事内容となる。

- 1) 大学研究者の研究内容のウォッチングおよび篩い分け
- 2) 研究内容把握のためのインタビュー
- 3) 研究内容についての市場調査、移転先企業の候補調査
- 4) 特許調査
- 5) 特許出願内容の決定
- 6) 移転先候補となる企業との折衝
- 7) 契約締結

上記の段階を簡潔に纏めると、「技術の仕入れ、加工、販売」と言うこともできる。

さて、上記の仕事内容を専門にて分化するための分析をすると、1)、2)は、大学研究者の専門分野を理解できる、いわば理科系知識が必要となる。3)については、マーケティングが専門となる。4)、5)は、理科系の知識とともに特許法などの法律的な知識が必要となる。6)、7)においては、交渉能力、プレゼンテーション能力などの営業的なセンスとともに、契約関係の法律的な基礎知識が必要となる。

上記の分析に基づいて仕事の効率を上げようとするならば、たいていの場合、分業化を試みるはずである。具体的には、以下の通りである。

- 1)、2)は、理科系の専門家(たとえば、研究内容が素材系であれば化学専攻者)
- 3)については、マーケティングの専門家
- 4)については、特許のリサーチャー(社内外)

- 5)については、弁理士(社内外)
- 6)については、営業担当者
- 7)については、契約に明るい法務スタッフ

ところが、N. ライマース氏は、30年以上、1)~7)に至る仕事を、一案件ごとに一人のアソシエイトに担当させ、自らもアソシエイトの一人として活躍することにより成功を収めてきた。そして、彼に学んだ産学連携のプロ達もまた、一案件ごとに一人のアソシエイトが担当するという「ライマース方式」にて、世界各地で成功を収めている。

N. ライマース氏の提唱する「一案件一アソシエイト」という仕事のやり方は、守備範囲が広すぎて困難であろう、と尻込みしてしまうのであり、だからこそ、分業にてチャレンジするのである。しかし、30年以上の長きに亘り、産学技術移転の分野において分業による成功例は世界中どこでも出ていないという。換言すれば、ライマース方式以外のやり方、具体的には分業制をしいた産学連携は世界各地でことごとく失敗しているのだそうだ。

N. ライマース氏は、弟子たちに、自らのDNAを以下のように伝授しようとしているらしい。

「理科系の専門を持ち、マーケティング、特許法、営業、法務といった知識や経験を全て兼ね備えることが、この仕事に要求されているのではない。大学研究者の研究内容に興味を持てること、その研究者と信頼関係を構築できる能力と、企業との契約に対してねばり強く交渉できること。」

日本における弟子の一人、山本貴史氏は、東京大学TLO(通称CASTI)の現社長に就任してわずか2年ほどで、ライマース方式にて既に成功を収めつつある。そして、日本におけるライマース方式の伝道者として東奔西走している。

山本氏が自らの部下となるスタッフを面接するときにも最も重視するのが「コミュニケーション能力」であるという。理科系の知識については、専門であるよりも興味を持てるかどうかだけが大事だとも言う。ちなみに、彼自身もアソシエイトの一人として仕事をしているが、彼の大学での専攻は経済学である。

「効率」を追求する現代の会社組織においては、「広く浅く」そして「人と人とのコンタクトによるマーケティング」を要求されるライマース方式は、どうしても非効率的に見える。そのため、N. ライマースの直弟子の真意を理解できない新しい組織や、真似できるところだけを真似しようとする弟子が分業化を試み、成功できずに失敗を繰り返し、力尽きている。

一人ひとりのアソシエイトへの負担が大きくてもライマース氏のDNAを引き継いで実行し続けた組織だけが、成功事例を残している。

## 5. 創業者の顧客志向の追体験 (図D)

再び、『個体発生は系統発生を繰り返す』局面である。

ミドルマネージャーの経験値が蓄積すると、臨界点を超える。臨界点とは、複数の選択肢の中から、リスクを踏まえた最適判断ができるスキルを持った状態である。判断のバックボーンがしっかりしているのでぶれることも少ないし、判断も速い。

本質的な判断ができる段階に来ると、創業者の素朴な顧客志向の意味が理解できるようになる。他者依存しないミドルマネージャーは、顧客の喜びを自分自身の喜びと感じる人材でもあるからだ。お客さんから教えられる場合も多いだろう。商品・サービスに愛着を持つヘビーユーザーは価値観共有に至ることがあり、企業DNAの一端を理解していることもある。

本質を見抜く経験の蓄積が創業者の創業意欲（社会貢献、世の役に立ちたいなど）の追体験につながる。創業者の価値観は本質を突いているからである。悟りを開く修行者ではないが、単なる学習ではなく自ら求める姿勢が創業者に近づく結果を生む。

この現象は、言葉にしてしまうと簡単なのだが、奥が深く、表現しきれないところがある。例えて言うならば、いくらお経を唱えても、修行を抜きには悟りを開けない。あるいは、自転車の乗り方のマニュアルを読んでも自転車に乗れるようにはなれないことに似ている。

だからこそ、創業者の歩んだ道を学ぶ社内研修マニュアルをどれだけ巧く作成しても、創業者の顧客志向は伝えられないのだ。

顧客志向の真髓が理解できると、創業者と同様に広めたいくなる。

社内（組織内）においては、顧客志向を部下や後輩に伝授したくなる。（第3節参照）人材育成がミドルマネージャー自らの生きがいにもなり得る。

#### **【事例2】顧客の喜びと自分の喜びについて・非営利団体におけるDNAとミドルマネージャー**

ここにいう非営利団体とは、地域や特定社会に対して、非営利にてサービスを提供する団体、集団をいうものとする。たとえば、町内会、子供会、スポーツ少年団、社会的弱者の支援団体などである。

非営利団体は、その設立理念が明確であることが多い。設立者（企業における創業者に該当する）は、設立理念に基づいて組織構成員を募集するので、理念が明確でないと、組織構成員を募集することが困難であり、活動に支障が出たり、運営が困難になることが多いからである。

構成員は、金銭利益という見返りが無い分、設立理念に共感しなければ、その活動に参加する動機がない。設立理念とは別の目的をもって参加する者もないとはいえないが、長続きはしない。

この点は、企業とは大きく異なる。すなわち、企業には、理念に共感しなくても給与をもらうことの代償として、その組織に在籍し続ける者が少なくないからである。

非営利団体とはいえ、その設立理念を理解できないまま参加し続ける者がいないわけではない。また、活動が順調である場合には、設立理念を特段意識しなくても活動に参加し続けることができる。しかし、活動に支障が出るような事態が生じた場合には、組織構成員は設立理念を意識せざるを得ない場合が多い。

そこで、設立理念が共有され、DNAとして継承される。活動に支障が出た事態を乗り越えるために設立者やその幹部によって話し合いが持たれ、理念が強化されたり、進化したりすることもある。(この点、企業の進化プロセスに酷似している。)

もちろん、その理念を理解できずまたは理念を共有できず、その団体を去る者も当然いる。この点は、企業において入社3年を待たずに辞めていく人に似ている。

なお、活動に支障が出るような事態を乗り越えたことについて、克明に記録して他の団体構成員に伝達しようとしても、「設立理念に基づく判断基準」までもを文字にして伝達できるかどうかという点、「自転車の乗り方マニュアル」と同程度になるのではないだろうか。「同じような事態」が生じる可能性はあっても、その同じような事態に対する判断は、様々な状況に応じて異なってくるはずであり、この点も、企業における研修マニュアルでは「創業者の顧客志向」が伝達できないことと似ている。

理念を理解せずに参加を開始したとしても、参加を継続することによって、言葉だけの理念を越え、設立者の理念に近づくこともある。

設立者の理念に気づき、自分の腹に落ちる瞬間は様々であろうが、当団体によってサービスを受ける人(ここで、あえて「顧客」と記す)の喜びの声、喜ぶ顔に起因する場合は多いはずである。そして、その顧客の喜びこそが、当団体へ参加する自分の喜びでもあることを。

つまり、企業において「創業者の顧客志向の真髄」に気づくことと大差がないのであろう。

差があるとすれば、非営利団体の理念の方が、創業者の顧客志向の真髄に比べて腹落ちする瞬間が比較的早く訪れることが多いと思われる。換言すれば、企業の場合には、利益を上げなければならない分、創業者の顧客志向の真髄が理解しにくくなっているのではないだろうか。

設立理念を真に理解した者が、当該団体の幹部クラスになる素養を備え、その団体において運営を担う人材(ミドルマネージャー)となることは言うまでもない。それは、企業の場合と何ら変わりがない。また、ミドルマネージャーに進化したその団体員は、当団体の活動に熱が入

って新たなイベントを企画したり、新規団体の勧誘活動を始めたりすることも、企業における「顧客志向の真髓が理解できたミドルマネージャー」と同じである。

我々は、企業DNAの承継やミドルマネージャーの役割、といったことをテーマに、各種の企業活動を分析したり、理論的に解明しようと試みている。その中で、どうしても「堂々巡り」というか、「文字にすれば当たり前」となってしまう結論や回答が出ることも多い。

今回、非営利団体において、同じテーマにてスポットを当ててみたことで気づいたのは、非営利団体は利益を追求しない分、単純な理念や組織構造を持っていることである。企業における本テーマによる分析が行き詰まったとき、非営利団体との比較において考えると、何らかのヒントになることがありそうである。

## 6. 企業DNAの進化と継承 (図E)

我々人類を含め、多くの生物はDNA生殖型である。というよりも、長い進化の過程を経て、DNA型生物が勝ち残ってきた。なぜか。それは、『単純生殖は環境変化に弱い』のが最大要因である。DNA生殖型の生物が優勢になったのは、多様性ゆえに環境変化があっても種の個体の一部は適応できたからである。

創業者価値観に触れ、自らの経営観を確立できたミドルマネージャーは経営者(社長)足りうる。企業DNAを体現してはいるものの、問題意識型の人材なので、現経営者と全く同じ経営判断をする気はない。

このとき、現経営者とは経営観の異なる(異なるDNA交配ができる)者を後継者を選ぶことで企業DNAの進化が成り立つ。生物のDNA生殖と同様、交配によって違う形質を次世代の個体に取り込むのである。

ところが、往々にして経営者は、言いなりになる人材や、気心が知れているという理由で後継者を選ぶ例がある。いわば、クローンを経営者に指名したのである。クローンでは変化に対応できない。

ただし、環境変化が少ない規制産業ではクローンでも支障がなく、むしろ歓迎すらされていた。金融改革への対応に見て取れる銀行業界のマネジメント能力の低さは、護送船団の規制時代には通用していたクローン経営者再生産の限界と言わざるを得ない。

後継者の選び方は、企業DNAの進化、言い換えれば企業の存続に関わる。

上手な異種交配(変えてはいけないDNAと進化を促す変化部分のバランス)を実現させてきた企業が長期に勝ち残っているのではないだろうか。

以上



図1 企業DNAと経営者価値観の再生産サイクル構造図

