

「わくわく」する、自社「ならではの」 志の実現を目指す



京都先端科学大学
ビジネススクール教授

名和高司氏に聞く

京都先端科学大学ビジネススクールの名和高司教授は、「パーパス経営」の第一人者であり、『パーパス経営』『CSV経営戦略』『経営改革大全』などの著書を上梓されているほか、実践的な授業により経営人材を育成されている。また、シニアアドバイザーや社外取締役として多数の企業経営にも参画されている。

そこで、「パーパス（志本主義）経営」とは何か、また、変化の激しい経営環境のなかで、「志本主義経営」はどのような効果をもたらすのか、そしてその実践方法や人材育成についての考え方などについて伺った。

「志本主義経営」とは何か

村上 先生は、日本の企業が進むべき方向として、パーパス（志本主義）経営を提唱され、多くの企業に助言されるとともに、ビジネススクールで経営人材も育成されています。まずは、「志本主義経営」の考え方を教えてください。

名和 私は、3年前に『パーパス経営』という本を出版しました。パーパスというと「目的」という意味になりますが、私は「志（こころざし）」を意味する言葉として使用しています。キャピタリズムの「資本」ではなく、人の志を中心に置くという意味で「志本」という言葉を使い、「志」に基づく経営こそが大事だと言っています。外部環境は大きく変化しますが、それぞれが実現したい志という内発的な強い思いが軸にあれば、それらに振り回されることはありません。「外発」ではなく「内発」が重要なキーワードです。自分たちは一体何をしたいのかということをしっかり考え、それを軸にするということです。世の中の変化が大きければ大きいほど、この軸が大切になります。



Interviewer
京都総研コンサルティング
執行役員エグゼクティブフェロー
村上 憲司

「わくわく」「ならでは」「できる」自由演技を

名和 世の中からいろいろ要求されてくるものを、私は「規定演技」と言っています。まさにSDGsなどです。2030年までに実現しなければ先に進めないというものですから、これらは非常に大事なことです。しかし、それだけではない「自由演技」が必要だと考えています。SDGsの17のゴールを実現することは前提ですが、企業ならではの思いとして、世の中をこう変えたいとか、こういうものを作りたいといった18番目のゴールが必要だと考えています。17のゴールの中にはないかもしれませんが、17のゴールの中にある場合は、もつと深掘りしないと出てこないと思います。その「自由演技」をしつかり掲げることがパーパス経営だと考えています。

その「自由演技」の条件は3つあります。「わくわく」「ならでは」「できる」です。3つだけですが、これが結構むずかしいのです。たとえば、SDGsの17のゴールは、やらなければならぬとは思いますが、「わくわく」するのでしょうか。また、17のゴールは、世界中で共有されているゴールですから、その会社「ならでは」ではありません。「わくわく」「ならでは」という独自性が揃ったら、次は「単なる夢物語ではなく実現できる」と社員はもちろんのこと関係者全員が思うことです。それが、「できる」ということです。しかし、18番目のゴールが「わくわく」して、その企業「ならでは」であれば、

きっとやり遂げるだろうと周囲は認めてくれると思いますので、実は「できる」というのはそれほど難しくないと考えられます。ですから、あまり世の中の動きにとらわれすぎることなく、とにかく「わくわく」「ならでは」を追求してください、と言っています。

ただ、留意点があります。以前、18番目のゴールは、羅針盤になるという意味で「北極星」だと説明していたのですが、南半球のジャカルタに行ったときにこの話をすると、「ここでは北極星は見えません。南十字星が良いですか」と言われ、北半球に住む人間の偏見だと気づきました。北極星といった動かない一つの目標を設定することは、規定演技になってしまったり、全体主義になってしまったりします。なので、それぞれの人が同じような方向を眺められれば良いわけですから、それぞれの企業が「わくわく」する星座群を見つけてくださいと説明するようにしています。

むしろ少し違いがある方が、ある種のダイバースィティですから、新しいアイデアや工夫が生まれる可能性が高まります。ただ、全くバラバラの方向を向いていてはうまく前に進みませんので、お互いに引力を持ちながら進んでいく方が、一点突破より多様性があって良いと思います。

パーパス（志本主義）経営の実践

村上 「パーパス経営」と聞いて、「企業理念」を再確認するだけという場合もありそうです。

名和 「企業理念」でも「ミッション」でも良いのですが、大事なものは、額縁に入れたまま飾

りにせず、今からそれをどうやって実践するか、「プラクティス」と言っていますが、それこそが本当に大事なことです。パーパス経営という言葉はある種ブームになったのですが、具体的に実践されている企業はあまりありません。パーパスを額縁に入れておくだけではもったいないのです。

実践するうえで大事なことは、まず社員のみなさんが自分ごと化することです。会社がいくら良いことを言っている、社員のみなさんの仕事にしっかりと紐づいていないと、当然うまくいきません。さらに、自分ごと化する前には、実は組織ごと化が必要です。会社は、いろいろなものが集まっています。製造業ならば、調達、製造、販売・サービスなどです。特にバックオフィスの人たちは、直接お客様と接していませんのでインパクトが見え難いのです。会社は良いことを言っているけれど、それを支えている自分たちの活動にはどういう意味があるのだろうとなりえます。経営企画部の人だけが理解しているてもううまくいきません。なので、もう一段解像度を上げて組織ごと化しなければ、現場まで浸透しません。組織の一員として、フロントがお客様に価値を提供するまでの一連の流れのなかで自分たちの存在意義を認識できると、自分ごととして寄り添いやすくなります。つまり、企業ごとから組織ごとになって、自分ごとになるのです。これを丹念にやっていないと、企業としてせっかく良いことを言っている、飾りで終わってしまいます。現場の人たちが本気になって初めて実現されるのです。

そこで、私は「プリンシプル」という言葉を

よく使っていますが、「行動原理」が必要だと考えています。こういう行動をとることで、いずれはパーパスが実現するというものです。「パーパス」(志)を「プラクティス」(実践)するためには「プリンシプル」(行動原理)が大事なのです。それこそ京セラの稲森さんの「京セラフィロソフィ」やニデックの永守さん流のものなどです。自分たちが大事にするものは価値観ですが、価値観にとどまらず行動原理にまで具体化していれば、社員の方は、遠くの未来よりは今日からのこととして理解できますので、ずっと分かりやすいわけです。そこまで落とし込まなければ実効性はありません。

3つの病の克服

名和 さらに、志本主義経営を実践するためには、3つの病を克服する必要があると考えています。一つは、「社会価値病」というものです。SDGsに代表されるように社会にはさまざまな課題が存在しますが、そのリストから入ろうとするのは間違いです。社会課題というのはそう簡単に解決できないから社会課題になっているわけです。困っている人はたくさんいるけれど、手が出せないのは経営が成り立たないからです。ですからどうしてもイノベーションが必要になります。だとすると自分が本気でこれを何とかしたいという熱意がない限り、簡単に答えは出てきません。そういう意味で、「社会課題は世の中にたくさんありますが、あなたが何をやりたいのか、という方が大事です」とよく言っています。つまり脱炭素とか、恵まれない

人の救済といったことはいったん置いて、「何がやりたいのか」ということを出発点にするのが大事です。これは「パーパス」の定義そのものですが、ここを曖昧にしまうと、軸がありませんので、世の中の動きに左右されてしまいます。これを「社会価値病」と言っています。

2つ目は、「中期計画病」があります。3年先にこうなりたいという計画を立てるのは良いことですが、世の中の変化は大きいので、3年前に考えたことと現実はずれてしまいます。ですから中期計画にこだわることなく、通過点として捉えた方が良いでしょう。それよりも、もっと長期の30年先の目標を設定する方が大事だと考えています。コロナウィルスのパンデミックが突然発生したりウクライナやガザで戦争が勃発したり、世の中は短期間で大きく変わります。ChatGPTなどは3年前には想像もしていなかったわけですから。ところが30年先となると、世の中が向かって行く方向はそれほど大きくブレることはありません。そして自分たちが30年後にやりたいことは、本気でやれば実現できる可能性があります。先ほどのプラクティスは短期ですが、向かって行く方向は長期なのです。目先の課題だけを追いかけていると、行きたい未来にはどうしても行けません。「バックキャスト」と言いますが、行きたい未来を先に考えて、そこに行くためには今何をしなければならぬか、自分たちは行きたい未来に向かっているかということ時々チェックすることの方が大事です。

3つ目が、「自前主義病」です。日本人の気質として、他人の権で相撲を取るの嫌です。

自分で自分らしいことをやりたいと考えるのは、日本人の美徳ですが、それでは自分ができる範囲のことしかできません。特に中小企業の場合は、できることが限られていますので、チームワークで志を実現するのも一つの方法です。自分たちの得意技と他の人たちの得意技を合わせることでも、もっと大きなイノベーションを起こせるはずです。オープンイノベーションと言われている世界です。そのためには、自分たちが本当に強い分野を持つておく必要があります。それさえあれば、他の一流の人たちとチームを組めばイノベーションが起きます。

パーパス(志本主義)経営の具体的な進め方

名和 私が経営のお手伝いをする際のセッションは3つあります。1つは、先ほどのパーパス(志)、星座群を設定するセッションです。綺麗ごとで良いので、「わくわく」、「ならでは」、「できる」ものを遠くの方に設定してもらいます。そうすると、今どうして実現できていないのかを考えます。これが2つ目の内省セッションなのです。特に中小企業の方から最初に必ず出てくるのが、人が足りない、時間が足りないといったことです。1つめのセッションで折角わくわくする姿を見出したのに、実現できていない悔しさから、人手不足や時間が足りない背景を考えることになります。無駄な仕事が多いとか、限られた資源を本当に重要なところに集中できていないとか、自前主義にこだわり中途半端になっているといったことです。つまり、「自分



名和 高司 (なわ たかし)

1957年熊本県生まれ。1980年東京大学法学部卒業、三菱商事(東京・ニューヨーク)に約10年間勤務。1990年ハーバード・ビジネス・スクール修士(ペーカースカラー授与)。1991~2010年マッキンゼー・アンド・カンパニーのディレクターとしてコンサルティングに従事。自動車・製造業分野におけるアジア地域ヘッド、ハイテク・通信分野における日本支社ヘッドを歴任。2010年一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授(2022年より客員教授)、2022年京都先端科学大学ビジネススクール教授。ボストン・コンサルティング・グループ シニアアドバイザー(~2016年)。デンソー(2014~2019年)、(株)ファーストリテイリング、味の素(株)、SOMPOホールディングス(株)、NECキャピタルソリューション(株)(いずれも現在も)の社外取締役、ならびに、インターブランド、アクセンチュア(いずれも現在も)のシニア・アドバイザーを兼任。主な著書に、「CSV経営戦略—本業での収益化と社会の課題を同時に解決する」(東洋経済新報社、2015年)、「経営改革大全—企業を壊す100の誤解」(日本経済新聞出版社、2020年)、「パーパス経営—30年先の視点から現在を捉える」(東洋経済新報社、2021年)ほか。

「できることは何か」ということではなく、「自分が本当にやりたいことは何か」ということから発想すると、自分だけではできないことがたくさんあることが分かりますので、どういう方法を使えば良いかと知恵を絞ります。今できていないことは、ある意味ラッキーなのです。それをうまく克服できれば何倍も良いことができます。ですから、できないことに蓋をせず、なぜできないのかをしつかり考えていきましょう、というのが内省セッションなのです。行きたい方向と今できていない理由が分かったら、次は、どういう順番で何をやっていくと良いのかを考える「変革プログラム」に入ってきます。普通、現場では現状維持バイアスが働きます。慣れ親しんだことをやめて新しいことをすることに抵抗があります。でも、2つのセッションを経ていると、今のままでは、わくわくする姿は実現できないことを理解できていますから、やらされ感の変革ではなく、わくわくする姿を実現

するためには自分たちはどうすれば良いかという気持ちになります。そうすると、変わることが楽しくなり、アドレナリンが湧いてきます。パーパスは、飾り物ではなく、ある種のアドレナリンを出して、前向きな活動につなげるための道具なのです。これらのセッションを通じて、見違えるほど自分ごとになります。

CSV (Creating Shared Value) 経営は必須要件

村上 先生は、CSV経営についても提唱されていますが、その内容を教えてください。

名和 CSVは、企業経営するうえで必須です。世の中を良くしたいという気持ちは誰しも持っています。それは政府がやっても良いし、NPO法人がやっても良いのですが、民間企業がやるのであれば、利益に結びつかなければ長続きしません。社会に良いことをしつかりやりながら、利益もしつかり出す。利益を出すことが目的ではなく、その利益をもう一回再投資して、もつと社会を良くする。このサイクルがちゃんと回ることが、新しい資本主義だ

と思います。これをCSVと言って、社会への価値と経済的な価値が両立(共通価値化)して初めて、活動が持続的になるという考え方で、2011年にハーバード大学のマイケル・ポーター教授が提唱したものです。

ただ実際には、社会に還元することと自分のポケットに入れることは、二律背反ですから非常に難しいのです。ありきたりの方法だけでは、どちらか一方にしかならないので、両方がウィン・ウィンになるような仕組みや仕掛けを作らないとうまくいきません。その仕組みや仕掛けがイノベーションなのです。特に京都の企業のみなさんは、まさに実践されてきた歴史をお持ちです。そこに非常に大事な鍵があると考えています。

イノベーションが生まれる要素

村上 イノベーションは、得意分野を少しズラしたところで起きるということを聞きます。どのようにすれば最適なズラしを見出せるのでしょうか。

名和 私は、いわゆるマーケットサーベイといった手段よりも、したいことへの思い詰め度というか、覚悟の強さがブレークスルーにつながると考えています。世の中をこう変えたいんだ、そのためのポテンシャルを持っていて、この方法ならばできるという仮説を持っているならば、「やってみなはれ」ではないですが、やってみると良いと思います。最初のトライアルがうまくいなくても、その熱意があれば、ピボットと言いますが、次のズラシ(方向転換)を



やっています。このしつこさが大事なのです。私がコンサルティング会社に通っていたころ、キヤノンでは、御手洗肇社長のもとで多くのイノベーションが起きていました。「なぜ、キヤノンはイノベーションを起こせるのでしょうか。やはり研究開発出身の社長だからでしょうか」と聞いたところ、「いや、自分の専門外のこととは何を言っているのかさっぱり分かりません。だから、相手の目をじっと見ていて、目がうるうるしていたらOKにしています」と仰っていました。「目うるうる事件」と言われているのですが、その話を聞いた社員は、プレゼンする前に目薬を指したといわれています。それでは見分けが付きませんから、今度は炎が出ている「星飛雄馬の目」と言ったらいいのですが、その後

はみんなエナジードリンクを飲んできた、という逸話があるほどです。つまり、その人の思いが目に表れると言いたかったのだと思います。話の内容もさることながら、「どこまで本気か、どこまで燃えているか」というのが判断軸だったというのは非常に大事だと思います。稲盛さんや永守さんも、これに近いお話をされます。

私が好きだったTV番組に「下町ロケット」があります。下町の工場で、切削加工技術などに優れていたのが、ロケットの部品を製作していたわけですが、これを心臓弁の作成に応用したり、衛星を使った農機の開発を手がけたりしました。ライフサイエンスとかアグリカルチャーという大変重要な領域なのですが、これらはマーケット調査から生まれたわけではなく、工場の人たちの思いで成し遂げられたのです。中小企業の方は、必ず何か一芸をお持ちのはずです。なければ生き残っていないはずです。言われたことをこなすだけではなく、その一芸を使って他に何ができるか、という思いが非常に大事だと思います。

「強み」を知る

村上 先ほどの一芸についてですが、自身だけではなかなか気づかないように思います。どのようにして「強み」を見出せば良いでしょうか。**名和** 3つの側面から、悪いところも含めてヒアリングすると良いと思います。1つは、お客様です。なぜ自分たちと取引してくれているのか、を聞くことです。厳しいことを言われるかもしれませんが、良いところがあるから取引し

ているはずです。また、2つ目は、同業他社です。同業他社から転職してきた人などから聞くと良いと思います。3つ目は、素材メーカーなどのサプライヤーの方に聞くのも良いと思います。立場上、お客様より言いやすいと思います。これらをコンサルなど確認してもらおうと分かります。

オープンイノベーション

村上 自前主義を脱する方法として、オープンイノベーションがあると思いますが、あまりうまくいっていないように見えます。

名和 ほとんどうまくいっていないようです。うまくいっている事例としては、ユニクロと東レがあります。ヒートテックです。素材開発と衣料企画・販売の一流同士が組んだわけです。中小企業は、これだけは負けないというものを惜しみなく提供しなければうまくいきません。相手のいいところだけいただこうなどという甘い考えでは駄目です。真に信頼できる相手を選んで、本気で5年くらいすり合わせしていかないとオープンイノベーションは起こせません。大手企業の場合は、中小企業を単に下請けとして見ることなく、対等の立場で新しいものに取り組みむ必要があります。また、大田区の蒲田や東大阪などのように中小企業が強みを持ち寄るケースもあります。株式会社キャディは、全国の中小企業が自分の得意技を登録しておき、何かを作る時に対応可能な企業が集まるという仕組みを提供していますが、すごくいいものが安く作れるのです。その場合でも、自分の強みをかなり

明確に伝える必要があります。

村上 大企業は、従来のスタンスのままで、イノベーションは起こせるのでしょうか。

名和 大企業は、ベンチャーにお金は投入しても、育てるだけの余裕はありません。形にするという意味では、現場が強い中小企業の方が早いですし、本気度も中小企業の方が強いと思います。大企業が残念なのは、資産や顧客が豊富なのでポテンシャルは大きいのですが、新規事業を本業から離れたコーポレートベンチャーのようなかたちでやっていますので、結果的にベンチャーと変わらないのです。大企業の強みは、豊富な資産や顧客ですから、これを解放しないと全く意味がありません。本業側からみると、自分のことで精一杯で、まだ海のものとも山のものとも分らないことは雑音にしか聞こえないの



です。領域機能という名のもとに深掘りはしますが、すぐ近くの宝の山には気づかないのです。このように本業とベンチャーは繋がりが難しいのですが、新規事業チームなどは、本来この橋渡しがミッションのはずですから、この機能を強化しなければなりません。

村上 大学を中心とするオープンイノベーションはどうでしょうか。

名和 やはり、本気度の問題があります。ダイキン工業を見ると、東京大学、京都大学、大阪大学ともとてもうまく組んでいます。その理由は、テーマ(志)が明確だからです。「Air & Service」、「空気を見えるようにする」、「空気をもっと活性化させる」ことが目的ですので、そのためにどういう触媒があれば良いかなど、たくさんある研究テーマの中から、各大学がテーマを選び、そこに企業が投資していますから、うまくいくのです。

匠から仕組みへ

名和 私は、「匠から仕組みへ」というのをキーワードにしています。現場では、人の匠の技を駆使しています。これはすごく大事で、日本の世界遺産だと思っています。しかし、それだけでは規模が限られてしまいますので、できるだけ再現できる仕組みにしていくなければなりません。デジタルを使って、人の活動を全て見える化すれば、アルゴリズム化できますので、仕組みに落としやすくなります。そうすると匠の人は不要になるのかというところではなく、逆にもっと次のフロンティアを作ること、つまり新

たなイノベーションへの貢献が期待されるのです。こうしたループがしっかり回るようになれば、日本の世界遺産が広がっていくことになると思います。

人材育成

村上 大企業であれ、中小企業であれ、継続的にイノベーションを起こすためには、人材育成が大事だと思います。どのように組織のなかで人材育成していけば良いでしょうか。

名和 やはり、本当に自分がやりたいことを見つけることが第1になります。そうすると、経理、M&A、オープンイノベーションなど、不足しているものが分かります。その際に手探りでやっていくよりは、ビジネススクールなどでしっかり学んだ方が良いのです。非常にタフな仕事を任されたときに、すぐるような思いで勉強されるとビジネススクールは役立つと思います。学問的なビジネススクールもありますが、京都先端科学大学のビジネススクールではかなり実践的な指導をしていますので、ツールやノウハウを自分のものにしたという強い目的意識を持って来られると良いと思います。つまり、何をしたいのか、そのためには何が不足しているのかを理解し、不足している知恵は外から吸収する、というサイクルを継続することが大事だと思います。

村上 本日は、パーパス(志本主義)経営の本質や具体的な実践方法などを詳しくご説明いただき、非常に有益でした。まことにありがとうございました。