

21世紀へ向けた日本企業の変革と課題

—コーポレート・ガバナンスとポスト日本的経営をめぐって—

小山博之

- 1 経営の新潮流
- 2 コーポレート・ガバナンスの課題
- 3 加速するポスト日本的経営
- 4 生き残りを賭けた企業の対応

1 経営の新潮流

バブル崩壊後の長引く景気低迷と企業業績の不振を背景に、企業システム変革の動きが強まっている。取締役会の空洞化を阻止し、有効で結果の説明責任（accountability）を明確にした新しいタイプの取締役会の設置と伝統的な年功序列に代わる成果主義にもとづく処遇がその二大潮流であるといっている。

前者を代表するのが、取締役を38人から10人に削減するとともに、経営と執行の分離を狙って執行役員制度を導入したソニーの試みであり、後者の例としては、三井物産、富士通、NTTなどの大企業の相次ぐ成果主義賃金体系への移行があげられる。このところ急速に増えている年俸制も成果主義の形態のひとつとして位置づけられる。

こうしたことは一体何を意味するのだろうか。戦後最悪の不況という逆風の中で、かつて高度成長期にはプラスに作用し、あるいは欠陥を露呈しなかった日本企業のシステムが今や機能不全に陥ったとの認識を企業が深め、21世紀に通用する新しいシステムを模索し始めた表れとみることができよう。

終身雇用と年功序列を軸とした日本企業のシステムは従業員の忠誠心を高め、企業の発展に貢献した。今や、革新を阻み、企業家精神を萎縮させるとして日本企業のシステムを批判する欧米の企業人も当時はこのシステムを賞賛し、驚異の目をもって見たのである。日本企業の取締役の数は米国企業に比べてはるかに多く、実質的な議論がもはやできない

までになった。しかし、かつては従業員の出世の最終目標として取締役の座が輝いていたからこそ、働くうえでの大きなインセンティブになったのである。

だが、それらはすでに過去のことである。成功体験の夢にいつまでも浸っていることはできない。企業は生き物に譬えられる。その頭脳に相当する取締役会と血肉に相当する従業員の働き方、処遇について、日本企業は変革へ踏み出したのである。それは、変転する環境変化の中で適者生存を目指した動きととらえることができる。

不況だけでなく、最近のグローバリゼーションもまた企業に旧来のシステムの変革を迫る要因になっている。製造業の海外生産比率は96年度には11.6%とこれまでの最高になった。米国の28.7%（95年度）、ドイツの23.0%（94年度）と比べればまだ低いものの、5年前の91年度の6.0%の実に2倍近い急増ぶりである。¹⁾

主要企業における外国人持ち株比率の上昇も目ざましい。97年度末現在の外国人持ち株比率は次のようになっている。

ソニー	45.0%
キャノン	38.5%
富士写真フイルム	35.6%
TDK	35.2%
スズキ	31.9%

1) 通産省『第27回海外事業活動動向調査概要』1998年、29ページ

海外生産比率や外国人持ち株比率が上昇すれば、それだけ日本企業の経営システムに不慣れな外国人の前に日本企業の経営の実体をさらすことになる。その場合、外国人の理解を得られるシステムであるかどうか問われる。外国の企業と同じである必要はないが納得性のあるシステムでなくてはならない。そうした観点から点検してみると、日本企業の取締役会の構成や運営には問題が多いしかつては威力を発揮した終身雇用、年功序列は日本企業の業績が大幅に悪化した現在では説得力を失った。そう考える企業が現在、経営システムの変革に乗り出しているのである。

2 コーポレート・ガバナンスの実験

コーポレート・ガバナンスはいかにあるべきかとの議論は欧米ではかなり以前から行われていたが、日本で盛り上がってきたのはここ2、3年のことである。ではコーポレート・ガバナンスとは何か。

98年1月にコーポレート・ガバナンスのあり方について約2年間にわたる討議の結果を最終報告書にまとめた英国のコーポレート・ガバナンス委員会（別名ハンベル委員会）はこう定義している。

“the system by which companies are directed and controlled”²⁾

企業の方向が決められ、管理されるシステム、というわけである。このコーポレート・ガバナンス委員会は英国産業連盟（CBI）や英国経営者協会（IOD）の支援で1995年11月にできたもので、先に発足したキャドベリー、グリーンベリー両委員会の後継委員会として設置されたものである。

実はハンベル委員会の定義はキャドベリー委員会での定義を踏襲したもので、現在の英国産業界を代表する定義といっている。

これに対して、日本ではコーポレート・ガバナンスの中心として取締役会にマトを絞っ

た次のような定義がみられる。

「統治の権利を有する株主の代理人として選ばれた取締役が構成する取締役会が、経営方針、戦略について意思決定するとともに、経営者がヒト・モノ・カネ等の経営資源を用いて行う企業の経営—マネジメント—を監督する行為である」³⁾

これは、メルシャンの鈴木忠雄社長を委員長に経営者や学者ら14人から成るコーポレート・ガバナンス原則策定委員会で97年1月から議論を重ねて、98年5月に「コーポレート・ガバナンス原則」としてまとめたものの一節である。

二つの定義は基本的にはほぼ同じといっている。ハンベル委員会の定義で“directed”“controlled”といっているところを、原則策定委員会では「経営方針、戦略について意思決定」といい、「経営を監督」としている。

コーポレート・ガバナンスの議論が高まる一方、現実の経営の場ではコーポレート・ガバナンスをめぐる具体的な動きが活発化している。その最も先駆的な例が97年6月に取締役会の抜本的改革を実施し、その後もさらに修正を加えているソニーである。その概略を記すと次の通りである。

ソニーの取締役会改革

- 商法上の取締役をそれまでの38人から10人に削減
- このうち社外取締役を2人から3人に増員
- 執行役員制を導入し、社内カンパニーのプレジデントら34人を任命して執行責任を明確化（会長、社長ら7人は取締役との兼務）
- 取締役会に次期社長や新任取締役候補を選定する指名委員会と役員報酬を決める報酬委員会を設置（いずれもメンバーに社外取締役を含む）

2) Committee on Corporate Governance *Final Report* London, Gee Publishing Ltd., 1998, p.5

3) 日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム コーポレート・ガバナンス原則策定委員会『コーポレート・ガバナンス原則』, 1997年, 6ページ

ソニーの取締役会改革に刺激されて、97年から98年にかけて、コーポレート・ガバナンス強化のための取締役会の改組が目立っている。

例えば、東芝は98年6月に取締役をそれまでの33人から12人に削減するとともに新たに執行役員30人を任命した。日立製作所も99年6月をメドに取締役を30人から20人程度に減らす方向で検討に入った。

産業界で広がり始めた取締役会の改革の方向は次のように要約できる。

- ①取締役の人数を減らして、取締役会で有効な議論とスピーディーな意思決定ができるようにする
- ②執行役員制を導入するなどして経営責任とは別に執行責任を明確にする
- ③社外取締役の増員により外部の声を経営に反映させる
- ④取締役会の下部組織として社長人事などを協議する各種の委員会を新設する

ハンベル委員会はコーポレート・ガバナンスが重要なのは、それが“business prosperity”（事業の繁栄）と、“accountability”（株主などへの結果の説明責任）に貢献するからだと指摘している。⁴⁾

日本企業の最近の取締役会改革の動きはまさにこうした目的に沿ったものといえる。

そして、それはまた原則策定委員会の認識する次のような日本企業の現状からの脱却を意図したものである。

「多くの取締役会は合議体として機能不全状態に陥り、その上位に任意に設けた『経営会議』や『常務会』が取締役会の役割を事実上代替している。（中略）取締役の多くは使用人を兼務し、従業員の代表であるかのように認識されている。こうした状況において取締役会に統治能力を求めることは困難であろう」⁵⁾

4) Committee on Corporate Governance Final Report, p.4

5) 日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム
コーポレート・ガバナンス原則策定委員会『コーポレート・ガバナンス原則』、10ページ

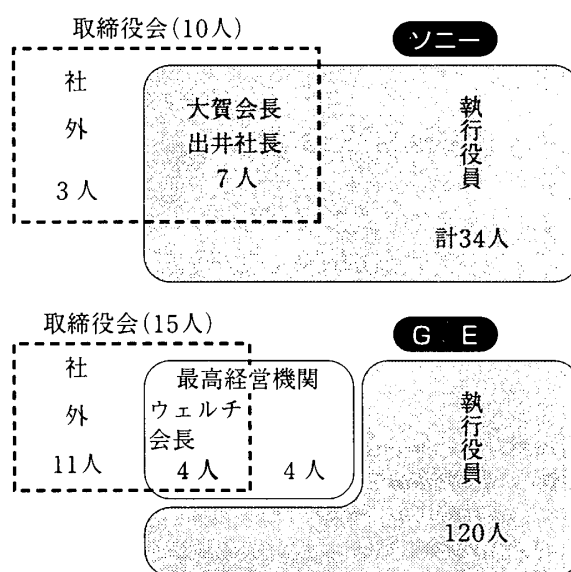
それでは、ソニーをはじめとする日本企業の取締役会改革の試みは米国や英国の企業のような形でのコーポレート・ガバナンスを志向しているのだろうか。一見、米国型を目指しているように見えるソニーの取締役会を子細に見ると一般の米国企業の本取締役会とは大きく異なっている点がある。

第1図に見るように、ソニーが取締役会改革の手本にした米国ゼネラル・エレクトリック（GE）は取締役15人中社外取締役が11人（73%）を占めているのに対して、ソニーは10人中、社外取締役はわずか3人（30%）にすぎない。GEにかぎらず、米国企業では取締役の過半数を社外取締役が占めているため、ソニーのコーポレート・ガバナンスは米国企業とははっきり違うといえる。

ソニー自身、この点を意識して日本の実情に合わせたことは、出井伸之社長がインタビューに答えた次の言葉からもうかがえる。

「米国のやり方を直輸入するつもりはない。事業を知らない人がいきなり出てきてクビを宣告するなど激しすぎる。経営のグローバル・スタンダードなどなく、日本の実情に合った形をとる必要がある」⁶⁾

第1図 ソニーと米GEの経営組織比較



6) 日経産業新聞、1997年5月23日

この中で、クビを宣告する、といているのは米国企業では取締役会で多数を占める社外取締役の意向ひとつで会長が罷免されることも珍しくないことを指している。ソニーは米国企業を見習いつつ、自らが日本的と考える独自のコーポレート・ガバナンスの形態を生み出そうとしているのである。その意味でソニーの取締役会改革は一つの実験なのである。

ソニーだけでなく、コーポレート・ガバナンスを追求して、取締役会の改革に乗り出している日本企業は一応の標準的なモデルのできている米国企業などと違って、日本的で、しかも自社の置かれている状況に合った取締役会の形態をこれから模索していかなければならない。米国型がそのままグローバル・スタンダードだと錯覚してはいけない。

取締役会改革に当たって留意すべき概念を第2図に示してみよう。

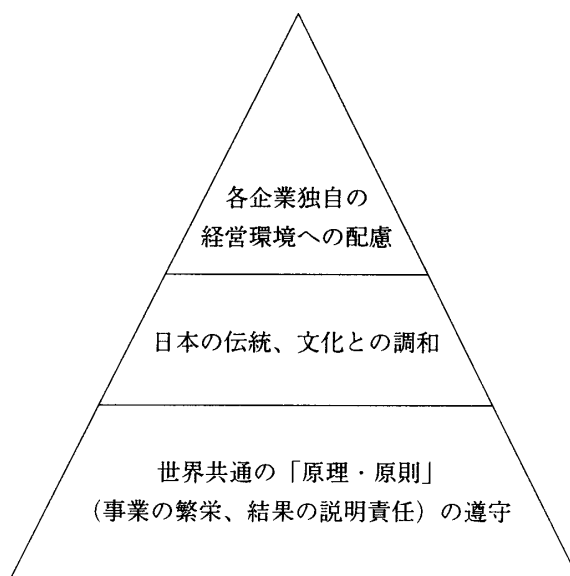
基礎部分にくるのが国籍、企業を問わず遵守すべき原理・原則であり、これこそグローバル・スタンダードというのにふさわしい。事業の繁栄にとって有効で、かつ結果の説明責任を満たす——との観点から取締役会の構成、運営が決められなければならない。

ハンペル委員会は「良きコーポレート・ガバナンス」を以下のように説明している。

「良きコーポレート・ガバナンスとは、何らかの企業像を規定し、多数の厳しく窮屈なルールに従うことではない。必要なのは原理原則だ。それを柔軟に常識をもって、個別企業の事情に応じて適用すべきである」⁷⁾

ここで原理原則といているのが即ち、グローバル・スタンダードだと解釈すべきである。ハンペル委員会は原理原則の基礎の上に立って個別企業の事情を勧告せよといているが、日本企業の場合その前に、欧米とは異質の日本の社会的、文化的特質を考慮に入れないわけにはいかない。

第2図 取締役改革に必要な概念



それが、第2図に示した中間部分である。ソニーが社外取締役を現状では全体の30%に止めたのは、日本社会の実情に配慮したからである。さらに、この点と深くかかわってくるものに経営を監視する仕組みの国による違いがある。

第3図は日本、英米、ドイツの仕組みを示している。日本型は取締役と監査役による経営の二重チェックに著しい特徴がある。英米型では取締役会が経営監視の全権を委ねられている。通常、取締役会の中に社外取締役から成る監査委員会が設けられているが、監査のみを専門に行う日本のような監査役は存在しない。この点を取締役会の改革に当たって日本企業がどう考えるかも今後の課題である。

最近、日本でも急速にその必要性が叫ばれている結果の説明責任 (accountability) を重視するにしても、方法はいろいろある。社外取締役の強化でいくか、監査役に重点を置くか、あるいは両方に均等に力を入れていくか。企業は選択を迫られることになる。

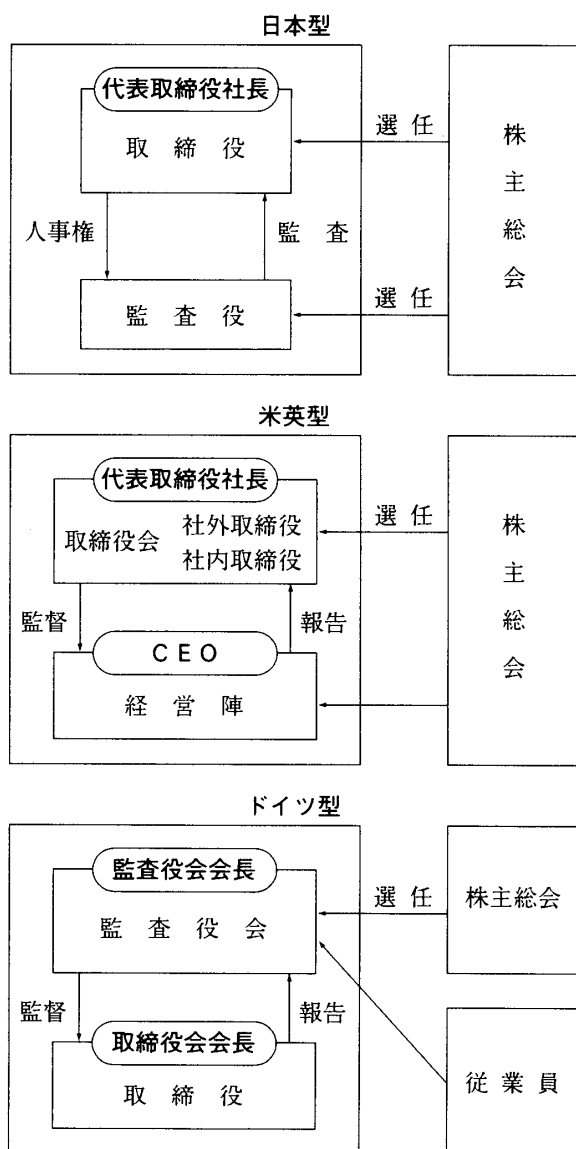
また結果の説明責任を負う相手は米国や英国では専ら株主に限られるが、日本では従業員を無視することはできない。こうした日本的な特質をコーポレート・ガバナンスの仕組

7) Committee on Corporate Governance *Final Report*, p.5

みにどう取り入れていくかも、日本企業にとって大きな課題だといえる。

さらに、取締役会の改革で軽視できないのはそれぞれの企業の伝統や社風、事業内容などの個別事情である。これまでのところ、大多数の企業の取締役会改革の方向はソニーの模倣に近い。その企業らしさが見られないのである。「事業の繁栄」と「結果の説明責任」という二つの目的を果たすためにどんな新機

第3図 会社の経営監督機構の比較



注：日本型＝取締役と監査役を兼ねることはできない。
米英型＝取締役会会長とCEOは同一人物が兼ねることが多い。
ドイツ型＝監査役会と取締役会のメンバーを兼ねることはできない。

資料：高橋編著 [1995] PP.6-8の図をもとに作成。
出所：深屋光洋、森田泰子「企業ガバナンス構造の国際比較」

軸を打ち出すか、企業は自社の特質を洗い直して果敢に実行すべき時である。

3 加速するポスト日本的経営

「松下電器の退職金前払い，一般社員8万4000人対象に」⁸⁾，「年功賃金，三井物産が全廃，能力重視，欧米型に移行」⁹⁾，「年俸に成功報酬上乘せ，東京三菱銀，欧米型で人材確保」¹⁰⁾，「ソニー，5年間限定で採用，即戦力を大量確保」¹¹⁾，「リクルート，福利厚生廃止」¹²⁾。このところ日本的経営の崩壊とポスト日本的経営の構築に向けた動きが一段と強まっている。

ポスト日本的経営の課題を論ずる前に，順序としてまず日本的経営の概念を明確にしておきたい。日本的経営を形成する基本理念としては「共同生活体」（津田真澄説），「集団主義」（間宏説など），「人間尊重主義」（占部都美説）などがある。その要点を記すと以下の通りである。

<共同生活体>

「日本の経営体は参加するメンバーにとって全人格が発動される場である。経営体はどのような組織と管理の方針をうちだそうと，経営体が共同生活の場として，参加するメンバーの全人格を考慮することなしには，それらの方針や施策は納得性をもたない」¹³⁾

<集団主義>

「集団主義とは個人と集団との関係で集団の利害を個人のそれに優先させる集団中心の考え方である」¹⁴⁾

<人間尊重主義>

「各自の人間としての自主性の上にたって，肌を合わせるような相互信頼の人間関係を結

8) 日本経済新聞1998年3月28日

9) 日本経済新聞1998年3月16日

10) 日本経済新聞1998年5月15日

11) 日本経済新聞1998年1月9日

12) 日本経済新聞1997年12月17日

13) 津田真澄『日本的経営の論理』中央経済社，1977年，248ページ

14) 間宏『日本的経営』日本経済新聞社，1971年，16ページ

ぶ組織が、人間性尊重の組織である」¹⁵⁾

津田氏は共同生活体としての日本的経営の基本原則を四つあげているが、前掲部分はそのうちの基本原則1の部分である。また占部氏は「全人的な人間主義的経営の基本原則」として自主性、自己責任、自尊心、まこと心、適応性、経済合理性をあげている。

占部氏は江戸時代、信州松代藩で勘略奉行に抜擢されるや、相手の人格を尊重するという基本的立場に立って次々に思い切った手を打って藩財政の建て直しに成功した恩田木工のことを記した「日暮硯」に注目し、その方法を日本的経営の手本とみている。

次に、日本的経営の形態、制度面での特徴としてはどんなことがあるのだろうか。「三種の神器」といわれる終身雇用、年功賃金、企業別労働組合、それに集団の合意にもとづく意思決定などが指摘されてきた。こうした特徴は昭和30年代から40年代にかけての高度成長期に、製造業の大企業を中心に発展、定着したというのが定説になっている。

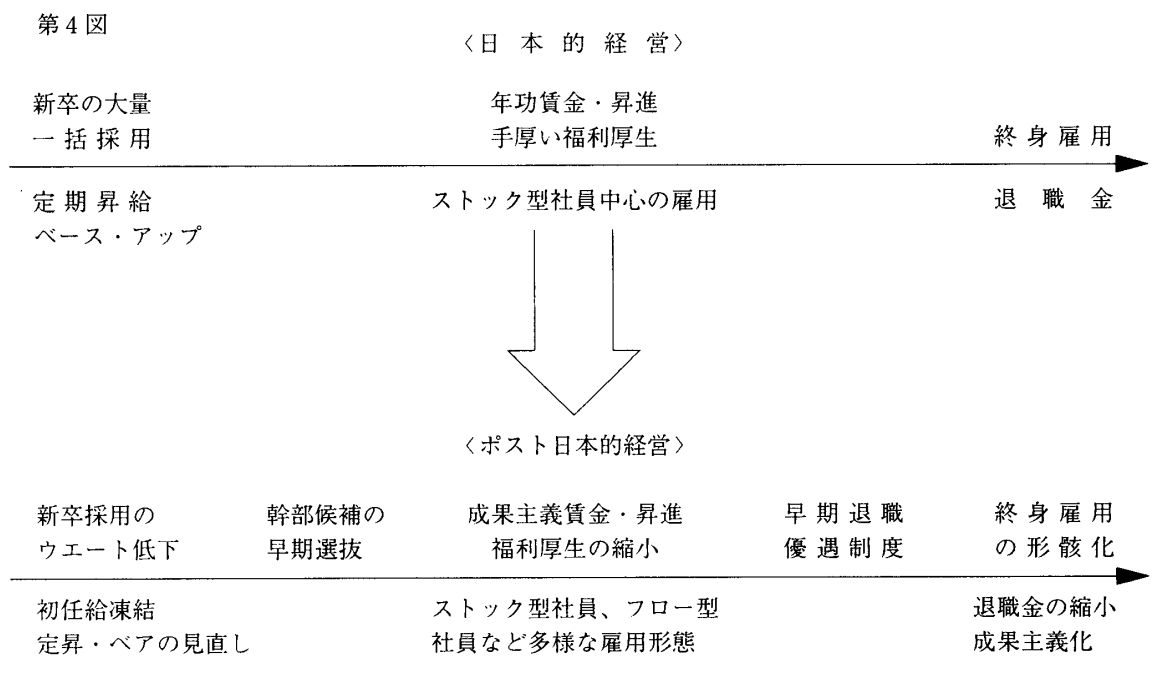
その日本的経営が崩れ、ポスト日本的経営へ向かって企業は大きく踏み出しているのである。変革の方向は第4図に示したが、およ

そ次のように要約できる。

- ①早期退職優遇制度の導入や退職金の算出に当たっての年功部分の縮小、退職金の前払いなどによる終身雇用の空洞化
- ②年功賃金から成果主義賃金への移行
- ③役職定年制や任期制、幹部候補の早期選抜などによる年功の払拭
- ④企業による福利厚生縮小
- ⑤契約社員の採用、中途採用の増加などによる新卒一括採用のウエート軽減と雇用形態の多様化
- ⑥定期昇給・ベースアップの凍結、見直し

日本的経営の大枠ともいえる終身雇用はもとも制度ではないし、文字通り終身にわたって雇用を保証するものではない。あえて定義すれば、正当な理由なしに解雇することなく定年まで雇用の継続を保証する慣行といえよう。しかし、今やそれも形骸化した。

定年前の40～50歳といった年齢で退職金を割増し支給することを条件に退職者を募集する早期退職優遇制度は終身雇用に風穴を開ける代表的なものだが、それだけではない。松下



15) 占部都美『崩壊する日本経営』光文社、1971年、74ページ

電器産業が98年4月の新入社員から適用し始めた退職金の前払い制度は、会社人生の最後に受け取るべき退職金を希望者には毎月の賃金に上乗せして入社時から払うという日本の経営の概念に真っ向から対立するものである。

同社によれば、新入社員の44%がこの制度の適用を選択したという。同社は当初、10%程度の利用者を想定していたが、希望者が多かったことから、さらに新入社員だけでなく、一般社員全員を適用対象にすることにした。松下電器に続いて退職金の前払いを検討する企業も出ている。

賃金の成果主義への移行も急ピッチで進んでいる。富士通は98年10月から製造業の大企業では初めて年功賃金を全廃し、4万6000人

の全社員の昇給・昇格を職務の達成度で決める新制度に切り換えた。成果主義賃金の一つである年俸制の実施状況も、第1表に見るように、すでに5社に1社に達している。

従業員の処遇に当たって年功要素をできるだけ取り除こうとする点では、部課長などを対象にした役職定年制や任期制、それに幹部候補の早期選抜・育成も同じ成果主義の発想にもとづいている。

ソニーのほか日産自動車も踏み切った期間限定の契約社員の採用もまたポスト日本的経営への注目すべき動きといえる。両社とも高度で専門的な知識や技能を持つ者を既存の賃金体系とは別に高給で必要な期間だけ雇用するもので、雇用システム多様化への道を開く試みである。

日本経営者連盟は今後の雇用システムの方向として、従来の長期継続雇用の考えに立って雇用する「長期蓄積能力活用型グループ」と企業の抱える課題の解決に専門的能力をもって応え、長期雇用を前提としない「高度専門能力活用型グループ」さらに定型的な仕事

第1表 日本の経営を崩す制度の実施状況 (%)

制度	年	81	83	85	87	89	91	93	95	97
早期退職優遇制度		18	28	32	36	40	36	39	38	43
役職定年制							29	41	47	48
年俸制		8	5	3	6	9	8	12	15	22

出所：財団法人労務行政研究所調べ、小数点以下四捨五入

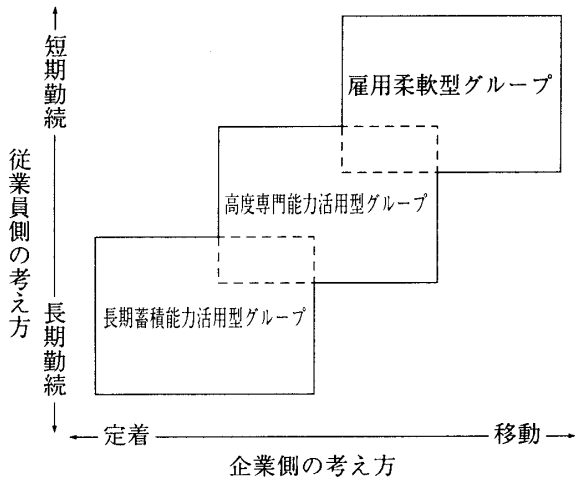
第2表 実力・成果主義の賃金制度 (%)

	役員層	部長層	課長層	一般社員	技能職
▼現在導入している					
○完全年俸制	36.5	12.4	7.0	1.3	1.4
○個人の成果を月給、賞与に強く反映	14.3	33.3	33.9	22.7	12.6
○個人の成果を賞与だけに強く反映	7.8	24.4	28.1	27.1	16.0
○ストックオプション制度	1.6	1.4	1.1	0.6	0.5
○その他	1.6	3.9	3.9	6.3	4.8
○導入していない	21.2	19.1	20.2	22.4	27.3
○無回答	18.3	6.6	6.8	9.0	37.7
▼今後5年以内に導入予定					
○完全年俸制	6.3	12.9	8.7	1.3	1.0
○個人の成果を月給、賞与に強く反映	5.2	14.8	17.1	14.4	8.8
○個人の成果を賞与だけに強く反映	2.2	4.7	6.2	8.9	4.6
○ストックオプション制度	11.5	10.4	6.5	2.7	0.7
○その他	0.3	0.2	0.2	0.8	0.7
○導入していない	8.1	4.7	5.6	11.1	11.8
○無回答	68.5	55.9	57.8	61.5	72.4

出所：日経産業新聞1997年7月2日（企業の人事・賃金制度アンケート）

に携わる余暇活用型など多様な人たちを含む「雇用柔軟型グループ」の三つのタイプに分かれると予測している。それを示したのが第5図である。

第5図 企業・従業員の雇用・勤続に対する関係



注：1. 雇用形態の典型的な分類
 2. 各グループ間の移動は可
 出所：日本経営者団体連盟「新時代の『日本的経営』」

ソニー、日産自動車の契約社員はこのうちの「高度専門能力活用型グループ」に位置づけられよう。「長期蓄積能力活用型グループ」とは「ストック型社員」, 「高度専門能力活用型グループ」は「フロー型社員」と考えてもいい。

以上見たようなポスト日本的経営の動きはいかなる意味を持つのだろうか。バブル崩壊後の経済の低迷の中でしだいに顕著になってきた在来の日本的経営のマイナス面がもはや放置できないとの認識でその変革に取り組み始めたと考えるべきであろう。

終身雇用の下で簡単に人員整理できないために生じた過剰雇用, 業績は伸びなくても賃金は引き上げられる不合理, 実績をあげた者もそうでない者も余り差のない賃金体系, 社会のニーズに合わない硬直的な雇用形態など確かに変革を迫られることは多い。

しかし、これまでの日本的経営の崩壊の後を埋めるポスト日本的経営の姿はまだ明確でない。成果主義は新しいキー・コンセプトで

はあるが、長い間、日本企業が重視してきた年功との兼ね合いが十分見極められてはいない。100%成果主義で本当にうまくいくのか。結果は出ていないのである。

成果主義を標榜しながら、実施に当たって評価者が恣意的に年功要素を加味している例も少なくない。それでは評価者によって基準が揺れて、かえって新たな不公平を生むことになる。それなら、年功をどのくらいまで取り入れるか統一基準をつくらなければならない。

また成果主義に過度にウエートを置くと、組織のチーム・ワークが乱れ、結局、所期の目的を果たせなくなる恐れもある。部分最適を図ってかえって全体最適を損なうような逆効果である。

日本的経営の基本理念である共同生活体や集団主義はもはや時代遅れだとみられがちだが、日本人の意識から消え去ったわけではない。会社のために個人を犠牲にする集団主義は過去の遺物だが、和を尊び、協力して仕事を遂行する精神は21世紀を生き抜く企業にも必要なはずである。

そういう意味で、東証2部上場の金型部品問屋のミスミが従業員の評価で成果主義を唱えながらも、個人の成果反映部分を80%に止め、20%は自分の属したチームの業績で決まるようにしているのは一つの行き方であろう。

また、人間尊重主義の理念もポスト日本的経営の中で生かしていくべきものだろう。自主性、自己責任、自尊心は時代を問わず組織運営の理念として欠かせないものである。米国企業のように「job description」が明示されず、仕事の責任と権限が不明確なのは改めなければならないが、その一方で自主的に自尊心をもって仕事をするという日本企業の伝統の強みをいかに保持するシステムをつくり上げるかも日本企業の課題である。

経営システムのように構成員の価値観やその国の伝統、文化と密接なかかわりを持つものは外国企業のものまねではうまくいかないし、論理的整合性だけを追求しても良い結果は得られない。そこにポスト日本的経営構築

の困難さがある。日本企業に今、求められるのはそうした総合的視野に立ったグランド・デザインであろう。

4 生き残りを賭けた企業の対応

米国の経済誌FORTUNEは「米国の最も賞賛される会社」のランキングをつくるに当たって八つの評価基準を示している。製品やサービスの質、財務の健全性、社会的責任などの項目の真先に「経営の革新性」を上げているのが注目される。¹⁶⁾

現状に満足することなく、絶えず革新を図ることが企業の永続には不可欠の条件であることを米国企業の長い歴史から読み取ったものであろう。「絶えざる革新」を実行し成果を上げている現代米国の代表的企業にGEがある。その先頭に立つのが1981年に会長兼CEO（最高経営責任者）に就任したジョン・ウエルチである。

「世界市場で1位か2位になれるもの以外は手がけない」との方針の下、事業の売却や買収を繰り返すとともに、大企業病克服のため組織の壁を破り意思疎通をよくし、従業員的能力開発に努め、さらにスピード経営に徹するなどして高収益体質をつくりあげた。

「Change before you have to」（追い詰められる前に変化せよ）をモットーとするウエルチ会長は、フォーチュン誌記者の「GEの革新はもう終わったのか」との質問に「it is never ending」（決して終わることはない）と答え

ている。¹⁷⁾

今、変革のスタートラインに立ったばかりの多くの日本企業はこのGEのはるか後方にいる。高度成長期に余りにもうまく機能した日本企業の在来のシステムが企業環境への過剰適応を生み、それが革新を遅らせたわけである。例え追い詰められてからではあっても、日本企業は革新しなければ生き残れないところにまで来ている。

コーポレート・ガバナンスにしてもポスト日本的経営にしても変転する時代環境に合い、しかも日本の伝統、文化に溶け込むことができる新しいシステムを生み出すのは容易ではない。既存のシステムにこだわってはいけませんが、単純に切り捨てればいいというものでもない。何を残し、どこを変えるべきか。その見極めがむずかしい。

企業はコア・コンペタンスに経営資源を集中し事業の再構築を進めている。強者連合といわれるように、互いに突出した強みを持つ分野を武器にライバル企業と手を結ぶ動きも加速している。企業は一方で事業の見直しに取組みつつ、他方で意思決定の中核である取締役会と従業員の働き方、処遇について変革に大きく動いているのである。

変革はまだ始まったばかりである。なかにはこれといった理念のない他社追随型も見られるが、創意工夫を凝らした意欲的試みも少なくない。その成否が21世紀の日本企業の浮沈を決めることになるだろう。

16) FORTUNE MARCH 2 ISSUE, 1998 New York, TIME Inc. pp.52~53.

17) FORTUNE DECEMBER 13 ISSUE, 1993., p.41.