

経営的側面からの企業評価指標

青 木 幹 喜

司会 続きまして、報告に入りたいと思います。「経営的側面からの企業評価指標」、経営グループということで、お名前が花岡先生、長谷川先生、白坂先生、青木先生で、ご発表は青木幹喜先生です。よろしくお願いします。

青木(幹) それでは、経営グループのほうからわれわれの企業評価指標についてお話をしたいと思います。今、経営グループは4人いますけれども、花岡先生、長谷川先生、白坂先生、そして私、代表して私が発表したいと思います。

先ほど青木先生からいろいろな発表をお聞きし、企業評価の総合的な見方がわかり、私はその内容が非常にクリアに整理されておもしろかった、参考になったということでもあります。

そのお話を聞きながら定性的な要因とか定量的な要因とか、一見科学的な指標を装っているながら、最終的には価値観だとか、ある判断をせざるを得ないというようなことを今痛感して聞いておりました。これから、実はかなり強引に、われわれのグループもわれわれのグループなりの価値観がかなり入った企業評価を発表します。かなり強引で、こんな見方で企業評価をしたいというある種の希望が入っております。

表 1

発表内容

1. 理想の企業評価
2. 競争力・収益性を高める重要性
3. 経営グループによる企業評価の視点
4. 研究フレームワークの注目点
5. 具体的評価項目の抽出
6. まとめ

かなり強引なところがあって、エッというような感じがするかと思いますが、こういうふう企業評価をしてみよう。特に経営的な側面をかなり入れて企業評価をしてみようというのがこれからの発表の内容であります。

具体的にはここに書いてあるような6つの項目を発表します(表1)、特に3とか4がその中心になります。3番目の「経営グループによる企業評価の視点」では、どういう根拠で、どういう研究フレームワークでわれわれは企業を評価をするのか。どういう価値観を持って評価項目を取り上げるのかという評価の視点を述べます。それから4番目では「研究フレームワークの注目点」を述べていきたいと思います。

5番目の「具体的評価項目」では、これはこのペーパーにも細かいことがいっぱい書いてありますが、むしろ強調したいのはこういう価値観で評価をするんだ。その根拠はこうでありますよというようなことをこれからお話ししたいと思っております。

1. 理想の企業評価

理想の企業評価なんていうのがあるかどうか分からないんですけども、これまでの企業評価を見ていくと、財務的評価、定性的な評価、非財務的な評価を見ていてもほとんどが特に利害者集団、ステークホルダー、すべてのステークホルダーではなくて特定のステークホルダーを前提にした企業評価が多いのだらうと思っています。

例えば株主というステークホルダーから見れば、当然、株価を気にして企業評価をするだらう。それから、お客という利害者集団の立場から言えば、その会社が低価格で、いかに高品質で満足度の高い製品を供給してくれるか、この辺を主に評価するだらう。

さらには、従業員であればどれだけ給与をくれるのか、どれだけ休みが多いのか。さらには仕事がおもしろいか。そういう観点で評価をする。今、ここでお聞きになっている学生さんの立場からすれば、そんなことよりも採用人数はどのぐらいなんだ。待遇はどのぐらいで、入ってから仕事はしやすいのかという形で評価をする。

そういう形でさまざまな人たちというか、その企業を取り巻く人たちの各々の立場に立って考えてみると、それぞれの評価項目があるのだらうということでもあります。われわれはステークホルダーではないですが、一研究者として一つのステークホルダーというか、一つの立場から企業を評価していくということでもあります。

本当は、すべてのステークホルダー、理想の企業というのは先ほども上げたように株価が高く、低価格で高品質、満足度の高い製品を供給していく。これらすべてをクリアするような会社がいいのだらうけれども、なかなかはいかない。そこまで全面的に評価するのは難しいだらうと考えております。

2. 競争力・収益性を高める重要性

発表内容の2番目のところですが、われわれのグループが、じゃあどういう企業がいいかという、株価というよりはやはりその会社が競争力があって、収益力がある、そういう会社を評価した

い。そういう会社が評価すべきものであるということでもあります。

その根拠を挙げると、競争力がなかったり、収益力がなければ、先ほど言ったようにそもそも株主が気にするような株価が上がらない。さらには競争力があって、収益力がなければ従業員に満足な給与、ボーナスも払えないだろう。さらには供給業者に十分報いることもできないだろう。さらには、地域の住民の人たちを会社があまり競争力がないとすれば、雇うこともできない。さらには環境問題で一般社会に責任を果たすこともできないし、学生さんももうかっていなければ採用できないというようなことで、やはり企業というのは競争力があって、収益力があって、そうしなければいろいろなステークホルダーを満足させられないのではないかということでもあります。

その意味でこちら辺はかなりグループの価値観が入っているわけですが、競争力、収益力を高めるという重要性、その観点から企業を評価したいというのがわれわれのグループであります。

その根拠としてここではデータを挙げておきます。いかに競争力、収益力がなければ企業は社会貢献ができないかという、一つの実証データをここではお示ししておきたいと思います。私も入って自分の出身校において、共同研究で毎年実証研究をしています。

データは古いんですが、95年、96年のデータです。お見せするのは96年だけですが、会社が収益力とか成長力、そういうものがないと社会貢献ができないというデータであります。

今でもやっているんですが、毎年、日本の上場されている製造会社、製造企業に、アンケートをずっと送っていて、そのアンケートを回収して毎年解析しております。大体20数パーセントの回収率であります。

たくさんの質問項目がありますが、表2に書いてあるように、あなたの会社では社会貢献についてどのようにお考えですか、こういう質問項目を95年、96年には作って各企業に出すわけです。よく見られる6ポイントとか5ポイントスケールで、「はい、そのとおりです」とか「全くそのとおりです」。調査では、これは6ポイントでやっているんですが、その中で該当するところに○をつけてもらうというようなやり方をしています。

表2

社会貢献と成長性・収益性の関係

- 95年・96年調査(慶応戦略経営研究グループ)によるデータ
- 日本の製造企業へのアンケート調査実施
- 質問項目「貴社では社会貢献活動についてどのようにお考えですか」
- SD法 一方に「企業目標の1つと考え積極的に行なっている」もう一方に「現在の不況下においてその余裕はない」

6ポイントスケールの一極には社会貢献活動、これは積極的にやっている。おれの会社は目標の一つとして積極的にやっている。もう一方の極ではそんな余裕はないぞというような質問項目のつくり方をしているわけです。このデータを解析するとけっこうおもしろい結果があって、表3に出ています。

ちなみに、この調査で用いられる手法は、これは慶應大学にいて、その後今日いらっしゃった青木先生が在籍している東京国際大学に移った清水龍瑩先生という方が考え出した手法であります。QAQF、定性要因のための定量的分析という分析手法であり、要するに定量的、財務的な業績と定性的な要因なり経営的な要因、これとの関連を調査するような分析手法であります。そのQAQFという手法を使ってやって、その分析結果が表3に示されております。あまり細かい話をしてもしようがないんですが。

表 3

調査結果(96年調査:227社)		
	成長性	収益性
1 積極的	2. 508	2. 655
2	2. 491	2. 333
3 消極的	2. 129	2. 135

ここに成長性と出ていますが、これは売上高の伸び率、これを考えています。それから、収益性というのは売上高の経常利益率を考えていて、これを評点化してやっております。そして、0から5点の間で評点化しています。

とにかく全体で何が大事かという、社会貢献を積極的にやっているというのが1のほうのカテゴリーです。3のほうが社会貢献はあまりやっていないというようなカテゴリーであります。

1のカテゴリー、積極的にやっているという会社を集めて、その会社がどの程度成長性があるか、どの程度収益性があるか。96年の227社を調べると、積極的にやっているという会社はやはり成長性が高い。2.508、それから収益性も高い。2.655という数値です。あまり社会貢献をやっていないと答えた会社は成長性も2.129、収益性も2.135という数値で低いということでもあります。これをどういうふうに解釈するかという問題です。

社会貢献をやっているからはたして成長するのだろうか。社会貢献をやっているから、はたして

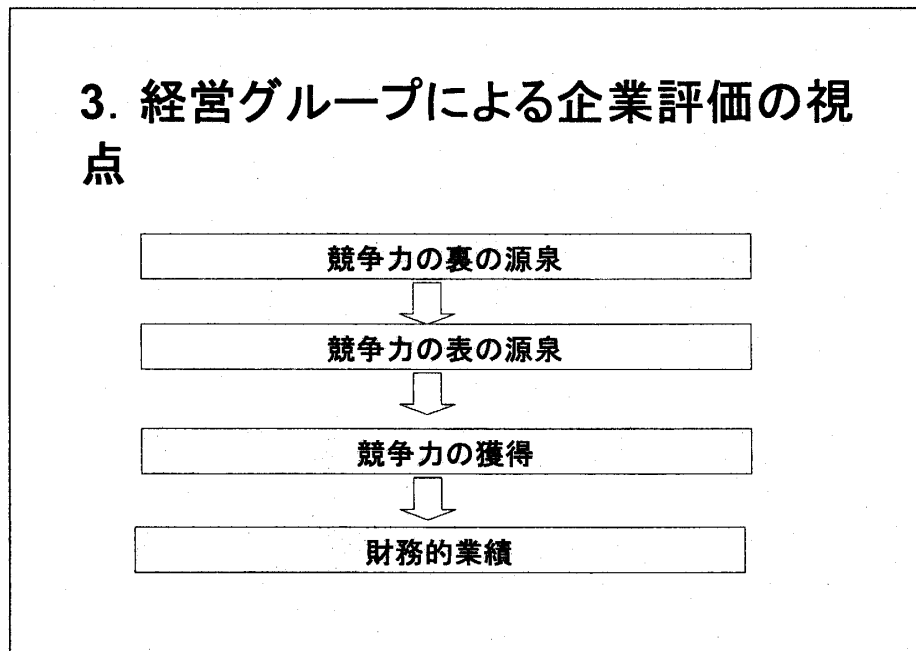
もうかるのだろうかという、この辺はなかなか難しいですが、成長性があるから、収益性があるから、もうかっているから社会貢献をやる余裕があるんだと解釈したほうが正しいのではないかと思います。

その意味では何ももうける、もうけるというわけではなくて、やはり収益力があるとか、それから成長力があるとか競争力がないと何かをしたくても、例えば株価を上げたい、社会貢献をしたいと言ってもやはりそれは難しいだろう。一つのデータを示して、根拠としてなぜ競争力とか収益力を問題にするかというときの根拠として、こんなデータを挙げたいということです。

3. 経営グループによる企業評価の視点

最終的には競争力とか収益力がある会社が優れているけれども、具体的には新製品・新事業の開発能力があって、組織能力があって、さらには財務力がある。そういう会社をわれわれは優れていると考えているわけですが、それをいきなり言っても皆さん方にわかっただけなので、全体的には競争力とか収益力のある会社が優れているということを考えているんですが、その背景となる根拠というようにものも次に示しておきたいと考えています。

表 4



お示した表4はリソース・ベースト・ビュー的な戦略論であるとか、最近の組織論であるとか、そういうものを背景にして作り上げており、この表に出ている表の源泉とか裏の源泉という言葉は東大の藤本先生という方がやっている研究の言葉を借りております。ただ、今どこの大学の研究を見ても大体似た方向でこういうフレームワークをつくっています。

それで、最終的には財務的な業績、これから説明しますが、こういう財務的業績がある。それは何かというと、その背景を探ると当然、その会社は競争力を獲得しているからである。さらに、そ

れを追っていくと、その競争力の表面上の源泉、その競争力を獲得するための競争的な源泉があるだろう。さらに追っていくとその裏の源泉があるだろう。こういうフレームワークを実は頭の中に描いていて、だから新製品・新事業開発力が大事だ、組織力は大事だということを書き出しています。

財務的業績とか競争力の獲得とか、ここでは1個1個若干定義しておきたいと考えております。

財務的業績は、私は財務の専門家ではないのでかなり粗っぽいですが、その会社がどの程度収益性、収益力があるか。それから、自己資本比率とか固定比率とか流動比率に代表されるような、どの程度安定性があるか。さらにはここら辺も議論があるでしょうが、売上高がどの程度伸びているかというようなこと。こういう形で具体的には財務的な業績は評価できる。

さらには、その財務的業績をもたらすような競争力の獲得。一体競争力があるとはどういうことかということでありまして。一番わかりやすいのはマーケットシェアが大きいということになるわけですが、ここでは二人の方、先ほど言った東大の藤本先生とか、アメリカのリソース・ベーストの研究者で有名なバーニーという人、この二人が言った競争力があるというのは一体どういうことかということを書いてあります。キーワードだけここに書いてあります。ちょっと見ていくと、藤本さんの場合、企業が競争力があるというのは、その会社が提供する製品群とか個別製品がすでにその会社のお客さんとなっている既存のお客さんを満足させているか。どの程度満足させているか。それから、まだその会社のお客さんではないけれども、これからお客さんになろうとする人、その人にいかに買ってもらうように誘因する、引っ張っていく力があるか。こういう状態を競争力があるというように考えています。

バーニーのほうはちょっとややこしい。経済価値なんていう言葉が出てきますが、競争に圧倒的に成功するとか企業の行動が業界の市場で経済活動を創出する。かつ、同様の行動をとっている企業が存在しない、というようなことでありまして。その会社が持っている競争に関するセオリーが環境の脅威に対抗しているとか機会をいかにうまく利用しているかというようなことにはなっていないかと考えております。

今まで財務力についてお話をして、その財務力をもたらす競争力ということ、競争力があるというのはどういうことを説明したわけですが、さらにさかのぼって、その競争力をもたらす源泉にはどんなものがあるだろうかということで、ここではいろいろな考え方があるわけですが、三つほど考え方を示していきたいということでありまして。

例えばマーケティングなんていうのは競争力の表の源泉を対象にしている。よく言うマーケティングミックスというプロダクト、プライス、プロモーション、プレイス、こういう4つのPというのは競争力を獲得するための表の源泉であろうということでありまして。デザインがいい、宣伝がうまい、ブランド力がある、例えばこういうことです。ブランド力があれば、お客さんはその品物を買ってくれる。そういうような説明になります。

それから、ポーターなんかから言わせれば、競争戦略の類型化ということで、差別化であるとか、コストリーダーシップであるとかニッチ、この辺も私たちのグループから見ると、やはり表の源泉になるわけです。ほかの会社と何か違っている。今言ったブランド力があるとか、変わった製品をつくるとか、それから圧倒的にコストの優位がある。それから、特定の市場しかねならないというようなこと、これも表の源泉であろうと考えています。

それと、われわれは競争力があるというのは4Pであるとか、差別化も大事ですが、競争力のある会社というのは、次々と新しい製品、新しい事業を生み出していき、生み続けていくこと、これが表の競争力の源泉であろうと考えています。この辺もどのロジックを使うかというのはいろいろあるわけですが、われわれのグループとしてはこういう継続的な新製品とか、新事業を生み出すということ、これを表の源泉として考えているということです。

さらにややこしい、さらにそれをさかのぼって競争力の裏の源泉、例えばマーケティングなんかだと先ほど言ったようにプロダクト、アフターサービスがいいとか、パッケージングがいい、それからブランド力があるなど、ほかの会社とはちょっと違っていると言うけれども、はたしてそれだけで強くなるのだろうかということです。差別化をするとか、ほかの会社とちょっと違いを見せるとか、よくよく考えてみれば、その会社の人たちが他の会社がやっていないことを考え出さなければいけないわけです。創造性を発揮するという能力がなければ、いくらやろうと思っても差別化はできない。コストリーダーシップをとるといったって背景にその会社の人々の努力がなければいけない。人の協力がなければいけない。よくよく考えてみると、単に4Pであるとか、差別化とか、コストリーダーシップと言うけれどももっと大事なこと、やはりその背景には人間があったり、人間の共同作業があったり、ここに本来の競争力の裏の源泉があるのだろうと考えています。

これは昨年も発表したんですが、それを一まとめにして、組織能力という形でここでは片づけていきます。また、あとでこの説明をしたいと思いますが、定性能力があるとか、個人やチームが創造性を発揮できる能力とか、こんなような組織能力というものが一番根源的にはあるのではないかという形であります。

こういうフレームワークを持つがゆえに、こういう切り方をするがゆえに、われわれの独自の企業評価の項目が生れるという一つの根拠になります。

4. 研究フレームワークの注目点

発表内容の第4の研究フレームワークの注目点であります。どういう点に注意しなければいけないかということでもあります。今、研究フレームワークについてお話をしたわけですが、どういう点を見なければいけないか。最終的に何が言いたいかということ、財務の人に言わせると財務業績だけ評価すればいいという意見があります。昨年発表したときにそういう意見があったわけですが、財務的な定量的な要因、それからどちらかという定量的に測定することがなかなか難しい定性的な要因も考えなければならぬ。このフレームワークを使って何が言いたいかということ、これらを同時に評価する。同時に評価したいということです。単に財務的な業績だけを評価するのではなくて、その競争力の表の源泉、裏の源泉、これらを同時に評価する必要があるだろうということをここでは言いたいわけでありませう。

例えばブランド力があるとか、競争力の表の源泉と財務的な業績が結びつく、そういう解釈は意外とヨーロッパ企業とかに多いと言われております。競争力の表の源泉が財務的業績と結びついているということ。それから、日本なんかの場合には競争力の表の源泉はあまり強くなくて、競争力の裏の源泉力がある、それが財務的業績と結びつく。

しかし、ときには裏の競争力があっても財務的業績と結びつかないとか、こういうこともある。

また、競争力の表の源泉とか裏の源泉すべてが財務的業績と結びつくのであれば、非常に相関があるので財務的業績だけで評価をしてもいいのですが、そうはいかない。表の源泉もヨーロッパ企業のように結びつくときもあるし、それが結びつかないときもある。

日本の場合、表の源泉力というのはあまりないが、裏の源泉、組織力はある。でも、表の源泉であるブランド力がないということで財務的業績と結びつかないこともある。そんなことで、これらを同時に評価していく必要があるということでもあります。

ここでは組織能力の項目を使って、なぜ同時に評価をしなくてはいけないのか。定量的なファクター、財務的な業績とその背景にある定性的なファクターを同時に評価するのはちょっとしつこい議論になりますが、同時に評価する理由をデータとしてここでは述べておきたいと考えています。

調査は先ほどと同じで、これは新しい年度のアンケート調査結果を使ってやっていて、ここで取り上げるのは組織能力を評価するためのアンケート項目の一部を挙げているわけでありまして。ここでは組織能力の中で失敗評価、失敗をどの程度認めるか。これは企業によって違うわけです。失敗に対して寛容というのか、失敗をどの程度積極的に評価するかどうかというのも組織能力の一つとして考える。

具体的にはこういう質問項目を挙げているんです(表5)。新しいことに挑戦して失敗した人を並みの成果を上げた人と比べてどのように評価していますかということでもあります。並みにやった人のほうを評価するのか。それとも挑戦しても失敗した人を評価するのかということでもあります。これも6段階の6つのスケールをつくって、一方の極に低く評価する。もう一方に高く評価するということでもあります。新しいことに挑戦して失敗した人を低く評価するのか、高く評価するのかということ。

表5

財務的業績(収益性)と関係する項目

- 失敗評価
- 質問項目「新しいことに挑戦して失敗した人を並みの成果をあげた人と比べて、どのように評価していますか」
- SD法 軸の一方に低く評価する、もう一方に高く評価する、を設ける

この項目は財務的な業績は非常に関係があります(表6)。財務的業績の中でも収益性との関係し

か調べておりませんが、やはり評点化して0から5点の間で評点化した。2001年の調査、新しいことをやったんだけど失敗したやつを低く評価する、高く評価する。2001年の調査は280社ありますが、これは当然高いほどいいわけですが、高いほど業績が高い、収益性が高い。真ん中は、2.488。新しいことをやったやつをより高く評価する、失敗しても評価するは2.623という形で、非常にリニアに結果が出ているということです。

表6

失敗評価と収益性との関係		
	01年 (280社)	03年 (224社)
1 低く評価する	2.347	2.543
2	2.488	2.423
3 高く評価する	<u>2.623</u>	<u>2.590</u>

それから2003年度の調査、これはデータ数が少ないですが224社あります。そうすると、一番高く出ているのは高く評価をする。新しいことをやって失敗してもいいじゃないか。そういう人を高く評価しましょうという会社はやはり収益性が高くなっています。

こういうふうに財務的な業績とこういう失敗評価という定性要因というのはある程度連動しています。こういうものばかりであれば、財務的業績だけ評価すればいいんですが、そうでない項目もありますということです。やはりこれも組織能力の中の一つの項目を取り上げてここではお示ししておきます。

これはミドルマネジメントが部下の創造性をどの程度引き出すか、その役割をどの程度重視しているかということです。表の競争力として新製品とか新事業開発が大事で、継続的な新製品・新事業開発が大事だとすると、管理者、マネージャーは部下たちの創造性を引き出す必要が当然あるわけです。ミドルマネジメントが貴社のマネジメントの役割として、部下の創造性を引き出す役割をどの程度重視しているか。これも6ポイントスケールです。一方で大変重視している。もう一方ではほとんど重視していないというような項目でアンケート調査をするわけです(表7)。カテゴリ変換などを行って結果を見てみると、例えばこの項目は2か年やって、今年もやっているわけですが、意外と出ない。大事な項目だとは思いますが、財務的な業績と関連性が出てこない(表8)。

表 7

財務的業績(収益性)と関係しない項目

- ミドルによる部下の創造性を引き出す役割
- 質問項目「次のようなミドルの役割をどの程度重要とお考えですか 1)部下の創造性を引き出す役割」
- SD法 軸の一方に大変重視している、もう一方にほとんど重視していない、を設ける

表 8

ミドルによる部下の創造性を引き出す役割と収益性との関係

	01年 (278社)	03年 (229社)
1 大変重視する	2. 528	2. 486
2	2. 478	2. 504
3	<u>2. 545</u>	<u>2. 517</u>
4 重視しない	2. 410	2. 319

どこに出てくるかという、高いところが3番目のカテゴリーです。ミドルマネジメントの創造性を意外と重視していない会社のほうが高く出ている。それから、全体を見てわかるように、各カテゴリー間に有意な統計的な差がないということでもあります。先ほどの失敗評価のように財務的な評価とクリアな関係性がないということでもあります。もちろん、だから、この項目はだめだということではなくて、全体のわれわれの研究フレームワークから言えばミドルの創造性、ミドルが部下の創造性を引き出す役割がとても重要だと考えているわけです。

ところが、実際の今までの日本の会社を調べてみると出ないということがあって、評価をすべき項目によっては財務的な業績と連動する。それから連動しないものもあるというようなことで、ただ単に財務的な業績だけを評価するよりは定性的な要因を同時に評価をしていく必要があるのだろう。財務的な業績にすべて関係するような要因ばかりではないので、同時に評価をしていく必要があるのだろうということでもあります。

5. 具体的評価項目の抽出

そこで結論めいた話になりますが、発表内容の第5の具体的な評価項目の抽出です。われわれのグループの先ほど示した研究フレームワークがあるわけですが、それに依拠してけっこう強引に、会社を評価したいと思います。当然、財務的な業績、これを最近の「何とか力」という言葉を使っていくと財務力を見よう。これももちろん大事です。これは定量的な要因。それから、その財務力を規定する競争力側にある競争力の表の源泉、4Pでもいいんですが、ここでは新製品とか新事業開発力、これも評価項目に入れようということです。さらに新製品・新事業開発力をつけるための裏の源泉として組織力を評価項目に入れ、この3つを同時に評価していった企業評価を試みようという提案であります(表9)。

表9

5. 具体的評価項目の抽出

- 財務的業績
→財務力
- 競争力の表の源泉
→新製品・新事業開発力
- 競争力の裏の源泉
→組織力

これからはもっと細かいお話になりますが、具体的には例えば財務力は具体的にどんな項目で評価するのだという、もう少しブレークダウンしたような話が次のところに出てきます。

財務的業績、まず財務力に関して、具体的に財務力を何で評価をするのかということ、安定性が抜けていますが、例えばこういう項目で評価をしたらよろしいのではないかとということでもあります(表10)。財務の方から見れば、とても足りないだろうとおしかりを受けるかもしれませんが、取

益性でいえば売上高の経常利益率、売上高の営業利益率というような形。成長性の場合にはここでは売上高の伸び率。QAQFでは今までこんなようなものを取り上げてやってきたんですが、こんなものを挙げております。

表10

(1)財務的業績の評価項目

- 収益性
 - 売上高経常利益率
 - 売上高営業利益率
- 成長性
 - 売上高伸び率(3ヶ年の移動平均法)

ただし、売上高の伸び率も昨年に比べて今年の方だけ売上があったのかということをやっても、短期的な変動がありますからもう少し蓄積して、3か年、4か年の移動平均法というものを用いて3か年の売上高ということを考えて評価していこうということです。

表11

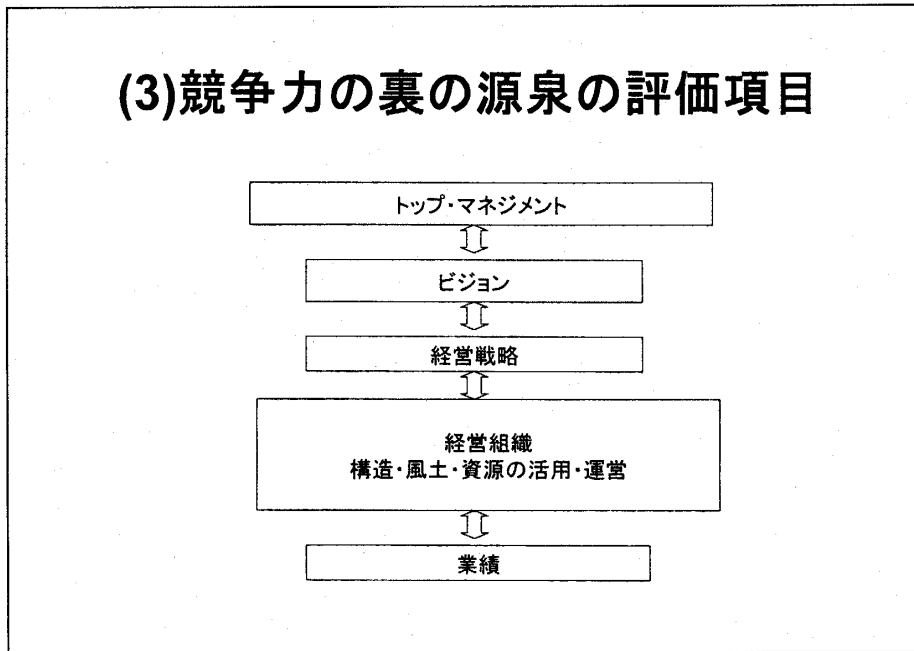
(2)競争力の表の源泉の評価項目

- 顧客ニーズを創出・充足する新事業・新製品の開発
- 総売上高に占める新製品売上高の割合
- 複数の核となる技術を組み合わせた新事業・新製品の開発
- 大幅に変更された製造技術の開発

それと、競争力の表の源泉として具体的にどういう評価項目を挙げているかということです（表11）。中には定量的に評価できるものもある。例えば2番目の総売上高に占める新製品売上高の割合なんていうのは意外と定量的に評価できますが、ほかのところはなかなか厳しい。顧客ニーズを創出、充足する新事業、新製品開発をどの程度行っているか。それから、今言った新製品売上高の割合、それから複数の核となる技術を組み合わせた新事業・新製品の開発がどの程度行われているか。それから、新製品・新事業に伴う製造技術をどの程度ここ数年間で行っているかなんていうことをその評価項目に暫定的ですが入れてみたらどうか。これによって新製品・新事業の開発力を測定してみようということです。

それから、私自身が一番気にしている組織力についてどんな評価項目をここで挙げているかということで、これはズラズラ挙げていて、これから細かくお話をすると皆さん方は飽きてしまうので、ざっと見ていただきますが、こういうフレームワークに従って、競争力を生み出す一番の源泉としての組織力はこういうフレームワークで考えていますということであります（表12）。

表12



具体的には、組織力で一つ大事なものは各従業員が創造力を発揮できることです。創造的学習ができるかどうかということ。また一人ひとりが創造性を発揮しても、それだけでは実は意味がないので、創造性を発揮した結果、みんなのベクトル合わせを行う。みんなでそれを持ち寄る。それを組み合わせるとい組み合わせ能力、個人の創造力と同時にそれを組み合わせていくといういわゆる資源の活用能力。

さらには、その全体、創造性を発揮して資源の組み合わせができるような風土をつくっていく。そこではトップマネジメントとかビジョンとかの役割もあるだろう。さらには風土づくりもあるだろう。組織力ということをあえて細かく今回は定義しませんけれども、そういうふうなことを考えてこういうフレームワークをつくって、こんなふうな評価項目、組織力としての具体的な評価項目

はこの枠組みに従って出しましょうということでもあります。

トップマネジメントの評価項目ということ、これもアンケート調査等をしないとなかなか出てこないんですが、例えばその会社の経営者特性ですね。非常にコントロールを大事にする。きちっと計画どおりに部下が働いているのかどうかというのは管理者精神が旺盛。その逆で、その会社の経営者がどの程度起業家精神が旺盛であるか。よく現場歩きをするのか。さらにはちよくちよく危機感を醸成しているのかどうかということ。トップマネジメントの具体的な評価項目として例えばこんなことを考えたかどうかということでもあります。

ビジョンの評価項目としてはそもそも従業員が会社のビジョンを理解しているかどうか。さらにはそれに共感しているかどうか。従業員だけではなくミドル、管理者は一体このビジョンを理解しているかどうか。さらに共感しているかどうかということ。こんなことも挙げたらどうかということでもあります。

さらに、ちょっと細かくなりますが、組織構造とか組織風土という評価項目で組織構造の形態だとか、その会社はどの程度階層が少ないか多いか。フラット化ですね。それから、その会社がどの程度ルールに従って会社が運営されているかという公式性。さらには組織風土の問題。この辺も測定するのは大変ですが、公正さとかオープンさとか、困ったときにどの程度支援をしてあげられる風土があるのかということでもあります。

それと、経営資源の活用能力の具体的な評価項目。活用能力だから異部門交流がいかに行われているかどうかというようなことでもあります。

さらには運営の評価項目としてはミドルの評価項目、それからモチベーション、それから人事評価としてはさっき挙げた失敗評価なんていうのもありますが、こういう人事評価の項目も入れておかなければいけないのだろうと思っております。

このようにわれわれも一つの視点、大ざっぱに言えば競争力があって、収益力のある会社を評価したい、そういう企業を評価するんだということ。具体的には財務力であるとか、新製品・新事業開発力、組織力のある会社を評価するし、先ほど細かくお話ししましたが、それを同時に評価する必要があるのではないかと考えております。かなり偏った評価かもしれませんが、こんなふうに考えております。

われわれは、経営学をやっているものですから定性的なファクター、定性的な要因の評価項目がたくさんあって、実際に評価するのは大変だと思いますが、ここに書いてあるような財務力、新製品・新事業開発力、そして組織力。組織力はさらにブレイクダウンしてこういうトップマネジメント、ビジョン、資源活用、構造、風土、運営というような項目になりますが、こんなような3つの力を総合的に同時に評価するというのがわれわれの提案です。必ずしもこれが正解だとは思っていませんが、こういう切り口で見たらどうかという一つの提案であります。

どの程度時間がたったのかわかりませんが、経営グループの発表は以上で終わりにしたいと思います。(拍手)

司会 青木先生、ありがとうございます。