

## コンプライアンスと企業文化の浸透（後半）

株式会社バリュークリエイト 代表取締役  
三富 正博

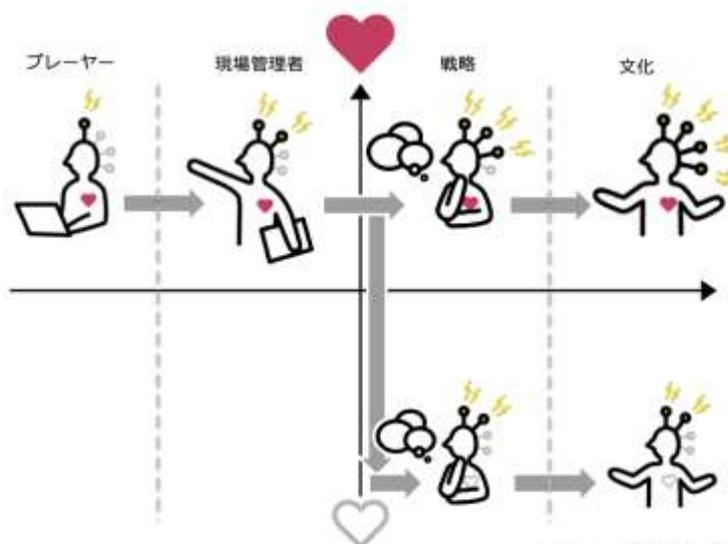
## 6. 4本のアンテナと人的資産の2軸のマッピング

前半では、「ピーターの法則」まで説明させていただきましたが、その考え方をベースにさらに実践し、発展させる中で行き着いたのが図3に示した「人的資産の2軸のマッピングで見る4本のアンテナとキャリアの考え方」です。

人的資産の2軸のマッピングの縦軸は、文化・戦略に対するアンテナになります。一方、横軸は短期的な成果、あるいは、日本の場合は、年齢で考えます。

また、4本のアンテナとは、1本目はプレイヤー、2本目は現場管理者、3本目は戦略、4本目は文化のアンテナのことをいいます。例えば、2本のアンテナが立っている方とは、現場のプレイヤーないし現場管理者としては最大限能力を発揮しうるものの、戦略と文化の視点を持っていないため、管理職の役職には適さない方をいいます。

図3：人的資産の2軸のマッピングで見る4本のアンテナとキャリアの考え方



出典：「見えない資産」経営 P175

具体的に人的資産を2軸のマッピング上で見ていくと、図3の左上は新入社員にな

ります。右に進むほど経験を積んだ社員となり、理想としては、最も右上の位置にその会社のトップである経営者がくることです。つまり、経営者に4本のアンテナが立っている場合には、左上から右上に行くこととなります。

仮に、組織にいる全ての方に4本のアンテナが立っていれば、綺麗に左上から右上に流れていくことになり、組織全体に企業文化の浸透がされているといえることから、コンプライアンス上の問題も生じないこととなります。

ところが、新入社員として入り、左上から右上に順調に移行している中で、文化・戦略のアンテナが必要な立場になっているにも関わらずアンテナが立っていない場合には、その方は下の象限に移行することとなります。これが「無能状態」になっているということです。多くの場合、特に右下に移行している方は、過去においてプレイヤーあるいは現場管理者としては極めて優秀な成績を上げており、だからこそ昇進をしてきた方です。また、短期的な成果を上げることは得意であり、本人も自信を持っていることが多いです。ところが、部門を束ねるような立場になると、それまでイキイキと働いていたのが嘘のように、イライラとして部下に当たり散らすようになり、あるいは部下に自分が過去に成功したやり方を押し付けてしまうような状況になってしまいます。よって、下の象限に移行するとワクワク感が消え、ワクワク感を示す「ハートマーク」も消えているのです。

#### 7. 左下の方と向き合うことで右下の方が「見える化」できる

右下の方の存在は、筆者のように企業の経営者にアドバイスをする人間が外から見ても見えるものではありません。では、どのようにして「見える化」されてきたかという、きっかけは左下の方と向き合うことでした。

左下の方は、新入社員として入ってきて、本来は左上にいてイキイキと働いているはずの方です。ところが、顧客企業の担当責任者に2軸のマッピングを作っていただくと、最初から左下にマップされている方がいるのです。そこで、左下の方にヒアリングをさせていただいたところ、そもそも会社の文化とマッチしておらず、いわゆるミスマッチで入社している方がいることがわかりました。それだけではなく、様々な会社の左下の方にヒアリングをしていく中で別の事例も出現し、あるとき共通項に気が付きました。それは、左下の方の上司が右下の方であるという事実です。

ここから左下の方がいる場合には、その直属の上司が右下であるかもしれないという仮説が成り立ちます。

さらには、左下の方がいる場合には、その方を右上の上司がいる部署に異動させるという知見も出てきました。そして、実際に部署を異動していただくと、見違えるようにイキイキと働くようになる事例が多数出てきました。

ただ、このように左下の方を異動させれば済む事例ばかりではありません。多くの場合には、むしろそのようなケースは少ないのが実情でしょう。

そうなる、次の仮説は「右下の方を右上に変えることができるか」というものです。もし右下の方を右上に変えることができたなら、文化を組織に浸透させることに成功したと言えるでしょう。逆に、右下の方を右下として放置しておくことはコンプライアンス上のリスクが極めて高い状況を放置していることを意味しています。本来であれば、右下の方を企業は放置しておくことはできないはずであり、心ある会社の経営者はこの点に悩みを抱えていたのです。

#### 8. 右下の方を右上に引き上げることはできるのか

当初、右下の方を右上に引き上げることができるのではないかと考えていました。左下の方の上司が右下の方であることが分かってきたので、もし右下の方が右上に変われば、会社の文化を組織に浸透させることが可能であることになるからです。ところが、実際にやってみると既に説明したようにうまく行きませんでした。そして、ピーターの法則を受け入れたのも既に説明した通りです。つまり、右下の方は文化・戦略のアンテナが立っていないが故に、右下の方を右上に引き上げることはできないと考えるようになりました。

このような現実に向き合うと、多くの経営者から言われるのが「では、右下の方を降格させた方がいいでしょうか」という質問です。右下の方の中には、取締役や部長の立場になっている方もいます。そのような立場で本来の役割ができておらず、部門の部下の方々をうまく導くことができていないばかりか、部下の方が安心して働けない環境を作っているにも関わらず本人に全くその認識がなく、その責任を部下に押し付けているような状況になっているのですから、経営者が降格させるべきだと考えるのも当然です。

ただ、別の観点から見ると、現在右下にいる方も若い頃は左上として活躍していたのです。さらにはそこに強みがあって成果も出していた、だからこそ昇進したのでしょうか。ところが昇進することにより役割が変わり、文化・戦略のアンテナが必要な役割に変わりましたが、ご本人にそれらのアンテナが立っていないが故に上の象限から下の象限に落ちてしまっていると言うことになります。

次に、仮に経営者に4本のアンテナが立っていて右上にいるのであれば、その右上の経営者が文化・戦略のアンテナを活かして、その文化・戦略の中で右下の方の強みを活かすことはできないかと言う仮説が出てきました。

そして、そのような仮説を実際に右上の経営者に実践していただくと、右下の方が自分の部門の部下に悪さをせずに、プレーヤーとしてイキイキとして働き成果まで出す、と言う事例が出てきました。これを筆者は「文化に悪影響を与える方を無力化する」と呼んでいます。

このような事例が積み重なってくると、当初描いていた企業文化を組織に浸透させる前提あるいは仮説をアップデートできることに気づきました。

以下、詳しくご紹介しましょう。

## 9. コンプライアンスと企業文化の浸透の再定義

アップデートすると以下のようになります。

- A) 会社の文化は組織全体に浸透させるべきであり、実際に人的資産の 2 軸のマッピングで左上から右上へ向かう流れを創っていくことは可能である。また、組織のトップから現場まで縦に下ろしていけば組織全体に文化を浸透させることが可能ではあるが、下の象限に落ちてきている方がいる組織においては、そこへの配慮と対処が重要となる。特に右下へ落ちてきている方とどのように向き合うかが重要となる。
- B) 会社の文化は、通常、組織のトップ・経営陣・部長等が体現しており、それを現場に下ろしていくことが重要であるが、現場においても体現している方はいる。人的資産の 2 軸のマッピングで言うと、左上から右上までの上の象限にいる方が体現している方である。一方、下の象限に落ちてきている方に対しては、本人は体現していると思っているが、現実には体現しているとは言えず、特に右下の方は組織内で何らかの問題の原因になっているリスクがあると考えた方がよい。
- C) 最初は、文化について理解できない社員がいたとしても、何度も説明すればいずれ理解することは可能であり、理解させる責任は会社にあると一般的には考えられているが、下の象限の方を上象限に引き上げる努力には注意が必要となる。うまく上の象限に引き上げることができる場合もありうるが、特に右下の方に対しては「ピーターの法則」にかかっていることも想定すべきである。ピーターの法則にかかっている右下の方は、文化・戦略のアンテナが立っていないが故に下の象限にいるが、下の象限に落ちる前は上の象限でイキイキと働いていた事実に着目する必要がある。
- D) コンプライアンスにおいて企業文化を組織に浸透させるにあたって変わるべきは、文化を理解していない社員（いわゆる「右下の人財」）であると一般的には考えられているが、特に右下の方は文化・戦略のアンテナが立っていないのであるから、右下から右上に引き上げる努力は徒労に終わることが多い。文化・戦略のアンテナが立っている右上の方がその組織のトップにいるのであれば、トップが文化・戦略を把握し、その中で右下の方の強みが一番活きるように命令すると、右下の方はプレイヤーのアンテナは立っているので、イキイキと働き、成果も出す。何よりも、右下の方が右上の文化・戦略の中で動くことで、また左上の若い方と接点を待たないことで、組織内で問題が起こらないことが副次的ではあるが、コンプライアンス上のリスクをマネジメントする上で重要となる。

E) 以上のことを考えると、アドバイスをしている際に、多くの会社の経営者から受ける、「もし、社員が変わらないのであれば、その社員を降格させることも視野に入れた方がいいでしょうか」という質問については、降格はさせない方がいいという結論となる。

特に日本においては、「名刺に書かれている役職の価値」は思いの外大きいのであり、降格をさせるよりも、右下の方の強みで活かした方がいい。具体的には、右下の方には管理職としてではなく、プレーヤーとして活躍してもらうということである。何よりも、右下の方はプレーヤーのアンテナが立っている。そしてプレーヤーのアンテナこそ、短期的な成果を生み出すアンテナであるのでこれを生かささない手はない。ただ、右下の方が左上の方と組むことで、左上の方が左下に下がってくるリスクがある場合には、左上の方と離し、右上にいるトップの特命担当として右下の方を位置付けるよう配慮し、対処するべきである。

#### 10. 最後に一誰が変わらなければいけないのか

このように多数の事例と向き合い、対話をする中で、多くの右上の経営者が誤解しているのが、「人的資産の2軸のマッピングの中で誰が最も変わらなければならないのか」という点についてです。この質問について、筆者は、「最も変わらなければいけないのは、経営者であるあなたです」と回答しています。具体的には、経営者が右下にマッピングされる人財に対する考え方を換え、適切な対処をすることが必要となります。

一般的に、文化を組織に浸透させる際の取り組みは、人的資産の2軸のマッピングで考えると、その大多数が左上の方を右上に移す取り組みであり、これは方向性としては正しいと言えるでしょう。もっとも、下の象限に落ちている方、特に右下に落ちている方に対してはどうでしょうか。多くの場合、「右下の方が変わらなければいけない」という考えから、どうにかして右下の方を右上に引き上げようと努力されているのではないのでしょうか。右下の方を右上に引き上げる努力は「ピーターの法則」にかかっているためうまく行かないので、その現実を直視することをお勧めします。

現在、右下にいる方の多くが新入社員の頃から長く会社に在籍し、これまで優秀なプレーヤーとして会社に貢献してきた方々である例がよく見られます。だからこそ、昇進し、管理職以上の役職に就いてもらっているということは当然の流れではあります。しかし、会社組織内にコンプライアンスと企業価値を浸透させ、会社を健全に成長させていくには、社員が自分の価値を最大限発揮できる役割は何かを見極め、柔軟な組織作りをして、新陳代謝を効かせていくという決断が必要となります。

一例として、左上にマッピングされることの多い新社員に対してパワハラ等のネガティブな影響を生じさせている右下の方に対しては、経営者が特命担当として、右下の

方が得意とする分野かつ難易度の高い業務を指示し、プレーヤーとして活躍してもらうとともに、左上の方々から距離を取るという対処が効果的です。

このような決断・対処をすることが、人的資産の2軸のマッピングで言うところの文化・戦略のアンテナが立っているということの実践的意味であり、会社をより発展させていくという観点から経営者の果たすべき役割であると言えるのです。

### 【筆者プロフィール】

三冨 正博（みとみまさひろ） [mitomi@valuecreate.net](mailto:mitomi@valuecreate.net)

1987年：アーサーアンダーセン東京事務所に入所

1991年：アーサーアンダーセンサンフランシスコ事務所に転勤（シニア）

1994年：アーサーアンダーセンシアトル事務所に転勤（マネージャー）

1996年：アーサーアンダーセンアトランタ事務所に転勤（シニアマネージャー）

2000年：日本に帰国しベンチャー企業のCFOに就任

2001年：株式会社バリュークリエイトを設立（現在に至る）

公認会計士

慶應ビジネススクール非常勤講師 担当は「集中企業研究」

株式会社SUMCO 社外取締役

著書：

「企業価値評価の基本と仕組みがよ〜くわかる本」（秀和システム）

「目的別7ステップ財務分析法」（税務経理協会）

「ワクワク会社革命」（講談社）

『『見えない資産』経営』（東方通信社）

『『ワクワク to できる』の2軸のマッピングで作る新しいキャリア』（カナリアコミュニケーション）

連絡先：

株式会社バリュークリエイト

東京都中央区銀座1丁目18番2号 辰ビル7F

掲載日：2023年4月25日