

## 企業文化の改変，強化による業績向上（2）

——ジャック・ウエルチによる GE の経営——

横 田 澄 司\*

Relationship between Corporate Culture and Corporate Performance (2)

—The management of GE According to Jack Welch—

Joji YOKOTA

### はじめに

ウエルチが，卓越した経営者であるというのは，1981年の GE の CEO 就任時に，売上高にして250億ドル，時価総額130億ドルだった企業を，2001年の引退時には売上高を1300億ドルに，そして時価総額を4000億ドルにも超える巨大企業に育て上げたことから十分証明されている<sup>33)</sup>。

この実績を実現したのも，80年代初頭，日本に来た時，ウエルチは日本が真似のできない速さと安さで，耐久消費財を生産し，「GE を市場から駆逐する恐れがある」と判断，それゆえ GE は多くの家電事業から手を引き，製造業からサービス業へとシフトしたと，理解されている。例えば，1989年のハーバード・ビジネス・スクールにおいて，ウエルチは「1981年，CEO に就任して，最初に事業戦略を立てた時，われわれの本当の焦点は，日本であった」と，驚異的な最先端技術をもった日本企業が，GE にとって，「9年後の1989年には，この状況はさらに厳しく，生産性や競争力において，その差は5倍から10倍になった」と危機を募らせている。この危機意識が，ウエルチをして大胆な施策を執らせたとしても，当然である<sup>34)</sup>。

ただ GE の発展を支えたのは，具体的にはウエルチの推進した「GE バリュー」とされている。バリューのなかでも，特に Integrity（誠実さ）が重要であるとしている<sup>35)</sup>。

この「誠実さ」とは，単に法律の遵守ではなく，GE に関係する人びと，取引先などの信頼関係の基礎となる信条である。また社員を能力別に査定した場合，A社員，B社員，C社員と分類し，「役に立たないC社員」を解雇する厳しさを断行した<sup>36)</sup>。

そのようなウエルチは，「一日中，工場を訪問して，わずかな睡眠時間で仕事をこなす」未来志向型の「アメリカで最も手強いボス」として評価され<sup>37)</sup>，「タフで，エネルギー的な行動，大胆な改革」については，アメリカのビジネス誌「インダストリー・ウィー

---

\* 現代マネジメント学部 現代マネジメント学科

ク」では、「最も尊敬される CEO」に3度も選ばれている<sup>38)</sup>。さらに多くの企業を買収して、逆に GE にとって不要とされた事業は、惜しげもなく売却処分するなどにより、莫大な利益をもたらした、とされている。

この基礎の上に、人材や事業のグローバル化、製品サービスの重視、シックス・シグマによる品質管理、デジタル化による事業規模の拡大とスピード化が、GE を「学習する企業」へと変身させ、絶えずダイナミックに活動する企業へと育て上げたことが、巨大な実績を生み出し、ウエルチの評価をさらに高めることになる。

### 株主に対する年次報告書から

1991年度「ワークアウトで不況を乗り越える」は、この年度よりワークアウトの効果が始まる。ワークアウトとは、地位も職種も問わず、あらゆる人びとがミーティングに参加して組織にはびこる官僚主義や無用の長物の数々（例えば、作業の手続き、会議の運営、連絡や報告など）を排除する努力が協議され、新しい作業の提案が行われる。そのためには、仕事に対する従業員の関与、取引先や同じ従業員間の信頼、また部下への権限委譲という常識的ともいえる従業員の活動基盤の安定が前提になる。

ワークアウトが成功すると、生産性が向上する、社員は必要のない業務から解放される、さらに社員は会社や製品に対して、前向きな姿勢が形成される<sup>39)</sup>。具体的には、「クイック・レスポンス」として、作業の迅速化が進み、ニューヨーク州スケネクタデイのタービン工場では、想像以上の生産性を上げたことを指摘している。

さらにこの年度、GE の社内で合意した「GE バリュー」の効果を紹介している。ここ数年、アメリカ経済は非常な閉塞状態に陥るが、GE バリューにより、業績の向上がみられたと述べている。GE バリューは、特に現場であれ、事業部であれ、困難を克服する上で、リーダーに必要な資質である。例えば概要は、以下のような資質を要求している<sup>40)</sup>。

- a. ビジョンを具体化して、リーダーとして伝達できる能力
- b. 目標を確定し、それを実現し、そこに高潔さを尊重する態度
- c. すばらしい情熱と官僚主義を排除する精神
- d. ワークアウトを信頼し、境界のない行動に自信をもった心構え
- e. グローバルな知性とグローバルな対応力
- f. 変化に対し果敢に立ち向かい、成長のチャンスとして捉える姿勢

苛酷な経済状況の中、見事 GE は、バリューを体得することにより、上記のリーダーによって見事危機を乗切り、本報告書で報告するように、昨年度は著しい成長を達成する。

91年度の報告書では、昨年度の総売上高は、3 %増の602億ドル、総利益は44億3500万ドルへと3 %増、1株当たりの利益は、5 %増加した<sup>41)</sup>と記述されている。このような実績により、トップから末端の従業員に至るまで、さらに自信をもつことになる。

1992年度「小企業精神の融合とその成果」では、GE は23万人の従業員を擁し、グローバルに競争を展開し、前年に比して総売上高は3 %増の622億200万ドル、純利益は47億2500万ドルと7 %の増加を記録し、1株当たりの利益は8 %増加し、5.51ドルとなる。このような総額600億ドルの大企業であるが、小企業の精神とスピードを組織に取り入れる

には、どうすべきかを提案している。まず範とすべき小企業のメリットは何か、である。これについては以下のように5点上げている<sup>42)</sup>。

- a. 小企業の多くは、整然として組織もコミュニケーションも簡素、かつ形式ばらない。
- b. すぐれたアイデアを頻繁に表出して、それを基に発展している。
- c. 小企業の夢は大きく、目標は高く、微々たる利益増加に興味はない。
- d. 従業員全体が相互に好みやニーズを把握している。
- e. 日々、市場の現実と直面して、行動にはスピードが要求されている。

これらの問題を協議するため、GEを牽引する450名の男女が世界中から集まり、ニューヨークのクロトンビルGE研修所で「ベスト・プラクティス」を学習する。「ベスト・プラクティス」とは、業績のよい注目されている企業の組織、制度、管理、活動などについて、特にGEが好ましいと選出して、GEの業績に結実させようと活用するものである。

以上からGEとして、つぎの4点の改善に努力することにより新しい企業文化を構築することになったと、報告している<sup>43)</sup>。

- ①クイック・レスポンス（迅速な対応）：ニュージーランドの小企業から学んだ業務処理で、着手から実現までの「サイクル・タイム」の短縮である。
- ②コ・ロケーション（共存活動）：ガレージ・ショップから学んだ制度で、いかなる業務活動にも、一切壁を設けないで、関係者は一つのチームとして、一つのミッションの下、一つのオフィスで活動する。
- ③クイック・マーケット・インテリジェンス（QMI、市場情報の即時収集）：ウォルマートから学んだ制度で、顧客の抱える問題を解明し、そのニーズを達成するために、すべての営業担当者が毎週金曜日に、担当役員や主要幹部に、直接業務報告を行うこと、つまり顧客に即刻対応する方法である。
- ④報奨制度（ストック・オプション）：無口な機械オペレーターから学んだ制度で、これはGEの多くの制度の中で、もっとも小企業のインセンティブに近く、効果的な制度である。名誉だけでなく、金銭的にも報われるようになっている。

いずれにせよ、時代に合致した企業管理により、エクセレント・カンパニーとして歩を進める努力を92年度のGEは展開している。

1993年度「3つの経営原則：境界のない行動、スピード、ストレッチ」では、GEが挑戦すべき課題は、情熱、ハングリー精神、変化を求める食欲さ、顧客第一主義、そして何よりも現実を的確に把握し、迅速に対応するスピードを失わない企業体質の強化に向けられている。

この年度の総売上高は、606億ドル、純利益は52億ドルと10%増で、過去最高を記録する。つまりGEの経営は、シンプルな理念にもとづきグローバル競争の中で、事業を展開して12事業部門すべてにおいて、少ないインプットで最大のアウトプットを生み出している。そのためには「伝統的大企業」に陥り易い弊害、人びとを閉鎖的にし、独創性を抑圧し、時間の浪費を招き、視野を狭め、夢を押し潰し、そして何よりもスピードを殺してしまう。このような組織の悪弊を一掃しようとする努力が傾注されたと報告書に記述されている。

「これに対抗するために、社内の部門間および社内と外界を隔てる壁や障害の両方を少しずつ崩し、最終的には完全に撤廃しなければなりません」<sup>44)</sup>と多角化企業であるだけに、なおさら「境界のない行動」が求められると強調する。同じ企業でありながら他の事業部門の実態がまったく不明である、そこで「唯一の方法は、あらゆる従業員を結集すること、すなわちすべての従業員を刺激し、その意欲を掻き立て、参加を促し、その努力に報いることであると考えています」<sup>45)</sup>として、93年度には、特にあらゆる行動の規範として「境界のない行動」(Boundaryless Behavior)を強調する。そして何をするにしても、すぐさま対応する「スピード」を、あらゆる部門の活動に導入して、達成可能な現実的な方法による「ストレッチ・ゴール」を経営原則としたことである<sup>46)</sup>。つまり「ストレッチ・ゴール」とは、後述するが、不可能な目標を可能にすることである。

ところで、「ストレッチ・ゴール」は、業績の目標をどこに設定するか、ということでは、収益性から新製品の導入まで含まれる。ウエルチは、1996年の株主総会において、この問題について触れ、GEの能力の限界内で論理的にも達成可能な説得力をもっていること、そして狙いをさらに高いところに設定して、人間離れした努力を必要とするような目標設定することである。この目標設定は、社員に心理的圧力を加えて、業績を伸ばすこと、「これだけは少なくともやらなければ」という挑戦的な決意に取って代わるものである、としている<sup>47)</sup>。

1994年度「能力を無限に開発する3つのイニシアティブ」では、「GEにとって、すばらしい一年で……史上最高の業績が22万1000人の従業員により達成された」<sup>48)</sup>と評価している。米国では、純利益は5億ドルを超え、ヨーロッパでは総額90億ドルを超え、日本では、パートナーシップが成長したことで、当社の基盤を強化した。またメキシコ、インド、中国および東南アジアでは、利益の2桁成長が達成されたと述べる。

このように実績が得られたのも、三つのイニシアティブを、展開したためとして、つまり①「国境のないこと」、②「スピード」、③「ストレッチ」によるものしている。これらの「基本的な行動規範」については、既にウエルチの考えの中にあつたものである。

特に、①は、GEがグローバル企業として発展するためにも、避けられない方向ではあつた。「相互に共有しようとする開放的な雰囲気により、すべての事業部門間で、つぎつぎと新しいアイデアや最善の業務方法を交換することができる」<sup>49)</sup>と、GEが成長戦略を進める上でも当然の方向であつた。

②は、ほとんどの場合、速ければ速いほど、好結果が得られる。「意思決定から取引やコミュニケーション、そして新製品の導入に至るまで、スピードが競争力に差を付ける」<sup>50)</sup>。またスピードが推進力となり、「資産回転率の向上およびキャッシュフローの強化」が生まれている<sup>51)</sup>。さらに、社員には組織のダイナミックさに刺激されて、業務を活動的に遂行する上でも、必要な選択であつた。

③は、「不可能なことは何一つない」と言う考え方であり、ストレッチ・ゴールを設定することにより「従業員にやる気を起こさせ、その創造力を掻き立てることができる」。そのため「売上げやキャッシュフロー、市場シェアなどの項目について、それぞれストレッチ・ゴールの設定が始まります」。しかし「年度末にそのゴールがどれほど達成されたかではなく、さまざまな状況を考慮した上で、前年度比どれくらい業績が上がったか

評価された」。

以上、1994年度は3つの基本路線による効果が、大きかった、と記述されている<sup>52)</sup>。しかしこの3つの基本路線は、GEが他企業から得た企業活動を、「ベスト・プラクティス」化することによって、功を奏したものである。

**1995年度「大企業の強みを維持し、小企業の精神を宿す」**では、さらに売上高は17%増、700億ドルに達したこと、また国際業務の売上高は、270億ドルと34%の増加を記述している。そのため、株主には利回りは45%になったと報告している。

しかし、この状況の中でも、「企業規模の拡大と多様性は競争力を阻害する」という観点で、多角化企業を分割し、個々の部門をスピン・オフ（事業の整理・売却）しようとする動きを強めた。理由は、きわめて単純で「伝統的な大企業の弱みを打破した世界的な企業になること」<sup>53)</sup>にあった。伝統的な企業は、旧弊に束縛されやすいこと、規模の大きい大企業は、動きが鈍く活動低下に陥り易いこと、その両者の弊害を除去するためにも、小企業の長所を巨大化したGEに導入、活用しようとウエルチは、努力した。

特に「大企業ならではの幅広い活動範囲と豊富な資源をもった複合体、すなわち大企業としての器を備え、しかしその内面には学習への渴望と共有を求めて止まない強い意識、まず行動しようという意欲、すなわち小企業の精神を宿した企業体」<sup>54)</sup>を目標とするものである。つまり「大企業の強みを備え、そのすべてを駆使する一方で、小企業に特有のスピードとハングリー精神と熱意をもって活動する新しい企業体を創造すること」<sup>55)</sup>、そこで2000年の区切りを前に、GEは「グローバル化」「新製品」「IT」「サービス」および「クオリティ」という5つの成長機会を捉えることを目標に努力をする。そのため資金、技術、人的分野における膨大な資源を集中して、その成長のペースを速める方針を明確にした<sup>56)</sup>。

**1996年度「シックス・シグマと次なる事業機会、サービス」**では、売上高は13%増加し、792億ドルを記録した。国際業務の売上高は18%増の330億ドルという記録を達成し、利益は11%増の72億8000万ドルとなる。これも記録の更新となる。1株当たりの利益も13%増で、4.40ドルとなる<sup>57)</sup>。

この年度のアニュアル・レポートでは、上記の原動力となったGEの3本柱として、「財務モデル」「財務モデルを推進する社風」「財務モデルと価値観を通して、実現が期待されている成長機会」の問題について、紹介している。

#### ①シンプルかつユニークな財務モデル

これは、モデルの特徴として、一貫性にある。大規模な11の主要事業の売上高、営業利益率および運転資本回転率を一貫して高めると同時に、GEキャピタル・サービスのグループの27種事業は、二桁成長を一貫して維持することを前提にして構築されたモデルである。またこれらの事業は、それぞれが市場において、一位か二位の地位を占めていることが前提である。なおこのモデルは、製造とサービス、メディアおよび金融サービスという多様な事業を組合せた「総合モデル」である<sup>58)</sup>。

#### ②日々、よりよい業務を推進する社風

これは、競争優位を勝ち取るために、あらゆる場所のあらゆる情報源から絶え間なく学



習し、学び取ったものを迅速に活用しようとする組織的な意欲と実行力が推進されたことにある。特に、この年度では、「アイデアの着想と伝達を妨げていた無数の境界を取り払うことであった」<sup>59)</sup>。官僚主義を排し、自信をもって優秀な企業であることへの誇り、競争に打ち勝つためにコストとスピードを重視する社風を大切にする。

### ③成長機会を捉える「シックス・シグマ」

品質の向上を「シックス・シグマ」によって改善することで、「すべての製品、生産工程および取引から、ほとんどの欠陥を除去すること」<sup>60)</sup>で信頼を得ることになる。

これは、100万回のオペレーションにつき、欠陥の件数が3.4未満という厳しい基準である。他の大半の米国企業は、平均して3-4シグマであるが、GEはシックス・シグマのために、約80-120億ドルの出費となるが、それでも従業員の規範として定着しつつある、という。GEは、この考えをモトローラから学んだとはいえ、ウエルチは「シックス・シグマの品質管理を実現している企業は、まだほんの一握りに過ぎない。日本でも数社しかなく、アメリカではモトローラぐらいである」と断言して、GEの成長にシックス・シグマは欠かせられないと強調している<sup>61)</sup>。ウエルチが日本に来る機会に、同業種の工場を見学して、その品質管理の徹底に脅威を感じたことが、ことの発端であった。

1997年度「改善に終わりはなし——シックス・シグマの徹底」では、既存事業の売上高は13%増の893億ドル、米国外の事業からの売上高は385億ドル、総収入の42%を占める。利益も13%増加し、82億ドルを超える。1株当たりの利益は、14%増加し、過去最高の2.50ドルとなる。既存事業の営業利益率は史上初めて15%を超え、15.7%を記録する<sup>62)</sup>。

これらの業績向上は、昨年度は、①「グローバル化」、②「製品サービスの重視」、および③「シックス・シグマによる品質管理」という三つの重要なイニシアティブを推進することにより達成された、と報告している<sup>63)</sup>。

①とは、「世界中のあらゆる主要市場において…危機に陥るに至った、誤った事業運営や国策は、積極的なリストラクチャリングや大胆な政策転換によって、改善ができるとした」<sup>64)</sup>。アジア経済の不振に懸念を示しつつ、特にアジアで成功させるためには、後退はあり得ず、GEは将来のアジアにおいて大きな地位を占める決意である（ただし、アジアでの総売上高は約9%、そのうち約半分が日本）として、日本の市場としての価値を高く評価している。

②とは、成長を促す原動力は、製品サービスである。金融、情報および製品に関連するサービスの占める割合が売上高の三分の二を超える勢いである。製品サービスの分野には、成長機会が無限に存在している。GEは高度な技術を駆使しながら取引先の既存資産の生産性を高め、コストの削減に寄与する能力がある。この能力は、ITを基盤とすることが多いため、今後もこの面には力を入れる<sup>65)</sup>。

③は、顧客に対するすべての製品とサービスについて、どの状況においても、ほぼ完全な品質を実現するための活動である。またこの作業は、高度なトレーニングを受けた「マスター・ブラック・ベルト」と呼ばれる資格の従業員が主体的に指導している<sup>66)</sup>。指導の内容は、シックス・シグマについてである。モトローラが採用して、見事成功させたため、GEは「ベスト・プラクティス」として、この制度を導入することになる。「現在で

は」，として GE 全体に広がって従業員の行動を変化しつつある，とこの年度の年次報告書に紹介されている。

94年度の報告書には，「すべてのことを改善する能力は無限である」という記述に否定的な雰囲気はあったが，今は「学習意欲と共有の精神」，そして「冷めることのない熱意に溢れた社風」，さらに「シックス・シグマという品質管理手法」によって，達成が可能になったと自信をもって断言している<sup>67)</sup>。

ウエルチは，特に「グローバル化」の問題について周囲の人びとに語るとき，「アメリカのリーダーシップ」について，その必要性を必ず強調し，同時に GE が，いかに生産性の向上に努力して，国際的に貢献してきたかを論じた。またアメリカの景気後退の時期においても，GE が着実に輸出額を伸ばし，アメリカの貿易収支改善に，いかに寄与したか，その中には「日本へどれくらいの額，輸出をしたか」を述べている<sup>68)</sup>。

**1998年度「3つのイニシアティブ——グローバル化，製品サービス，シックス・シグマ」**では，売上高は，11%増の1005億ドルに，利益は13%増の93億ドルに，1株当たりの利益は14%の2.80ドルとなる。営業利益率も昨年より1ポイント上がり16.7%となる<sup>69)</sup>。業績は，非常に好調な状態で推移している。

グローバル化，製品サービス，シックス・シグマの3つのイニシアティブは，一人ひとりの献身，学習にもとづく成長，そしてわずかなアイデアでも尊重し，日々それらアイデアを活用していく柔軟性とスピードを兼ね備えているのは GE の社風でもある<sup>70)</sup>。

「グローバル化」では，ヨーロッパでの成功を基盤に，日本においても，この成功を再現しようとアプローチした。特に日本人はエジソンに対する尊敬から社名を「GE エジソン生命保険」として，たちまち日本の保険業界における有力な存在になる。また62億ドル相当の資産を有する日本の消費者金融会社レイクを取得し，GE は日本で急速に成長する消費者向け金融サービス事業を強化する<sup>71)</sup>。

「製品サービス」は，サービスの定義を修正し，製品に対する付随的なサービスではなく，高い価値をもたらし，情報技術を基盤として生産性を高めるソリューションを生み出す方向へと努力してきた。つまり部品の交換，オーバーホール，修理という伝統的な活動から，より大規模かつ広範のビジョンへと拡大している<sup>72)</sup>。これは，顧客の所有する各種機械の基盤により，高度な技術を付加することにより，単に顧客の機械を稼働可能な状態に復旧するのではなく，エンジンの燃料燃焼率を高めたり，タービンの効率を高めたり，CT スキャナーの解像度をさらに高めたりすることである<sup>73)</sup>。

「シックス・シグマ」では，この品質向上の考えが，全社挙げて徹底することにより，投資額を7億5000万ドルも節減が実現された。特に，営業利益率（95年度13.6%，98年度16.7%）と運転資本回転率（95年度5.8回，98年度9.2回）を高めることに貢献した<sup>74)</sup>。ただし，まだまだ主要製品群，新型 CT スキャナー（胸部の場合，従来は3分，現在は17秒）や省力化の新しい電子レンジに限定されている段階で，今後はその範囲を拡大させたいところである<sup>75)</sup>。

以上のイニシアティブも，「4E」，つまり

- ①豊富なエネルギー (Energy)
- ②周囲を活気づける (Energize)

③能力、特に苛酷な要求をすることのできる能力 (Edge)

④ビジョンを結果につなげる一貫した能力を指す実行力 (Execute)

を備えたAクラスのスタッフによって、推進されたのが特徴である<sup>76)</sup>。

1999年度「カスタマー・フォーカスとeビジネスへの取り組み」は、GEの122年にわたる歴史の中で、従業員34万人の結果によって、最高の業績が達成されたと報告している。積年の努力が実を結んだといえる。売上高は昨年度の11%増で1120億ドル、利益は15%増の107億ドルになり<sup>77)</sup>、特筆すべきことは、GEの上位20事業のうち14事業が二桁の増益を達成したことである。驚異的な実績が報告されている。

「ファイナンシャル・タイムズ」紙は、2年連続、「世界でもっとも尊敬される企業」として称賛、「ビジネス・ウィーク」誌では、GEの取締役役会が「最優秀取締役会」に、「タイム」誌では、「20世紀を代表する企業」に選出した。しかしGEは、これら高い評価に満足することはないとしている<sup>78)</sup>。

ただ昨年度の業績を伸ばした理由に、「ソーシャル・アーキテクチャ」と「GEオペレーティング・システム」の二つの原動力を上げている<sup>79)</sup>。つまりグローバル化もシックス・シグマも、システム管理の確立により、功を奏した、と強調する。

「ソーシャル・アーキテクチャ」とは、

- a. 従業員一人ひとりを大切にし、すぐれた意見を残らず取り上げる。この「ワーク・アウト」は、現場にいるものが、もっとも現場のことをよく理解している、ということから、何百、何千というワークアウトの「タウン・ミーティング」が開催され、あらゆる事業、部門の従業員の意見、アイデアが集められ、実行に移されたこと、これはどの数の従業員にとっても認められることとして行動的になった<sup>80)</sup>。
- b. 「境界のない」行動の奨励である。組織、業務間の壁を除去し、社内社外からすぐれたアイデア、情報の入ってくることである。現在の学習する組織として、ダイナミックな活動の根源には、「ソーシャル・アーキテクチャ」が健全に構築されている点にある。全従業員を巻き込み、アイデアと情報の流入に応えることにある。

「GEオペレーティング・システム」とは、GEの価値観、GEバリューをどう操作するかの問題を取り扱う。具体的には事業部門のリーダーは四半期ごとに集まって、それぞれのイニシアティブの進捗状況について、情報交換する。将来のビジネス・リーダーの約50-60名が3週間で受ける研修期間中に、特に世界中の企業から学んだベスト・プラクティスについて報告し、GEが劣っている場合は、忌憚のない意見が飛び交い、改善へと活用された。

GEは、多くの事業部を擁するだけに「多様性」をもつ、しかし巧みに情報、資源、テクノロジー、知的資産、企業制度を共有し、運用する「高い家族性」により、さらに実力を発揮してきた。そして以下の4つのイニシアティブを推進している。

- a. 「グローバル化」

GEのオペレーティング・システムによって、4つのイニシアティブが展開された。15年間の長きにわたって推進されてきた目標はあくまでも「卓越したグローバルな雇用者」であるが、輸出の推進から現地での工場設立、さらにグローバルな製品、サービスの調達と変化し、1999年度現在では、世界各地から知的資産を集約するという最終段階に入っ



ている。このグローバル化は、さらに推進されるという。

b. 「製品サービス」

このイニシアティブは、95年では年間約80億ドルの売上げであったが、2000年には170億ドルに上ると予測されている。これはGEがロー・テクノロジーのサービスには関与しない方針を決定したためである。ハイテクによって顧客の生産性を向上させるサービスの提供では競争する他社もない、ということで高い業績の達成を可能にした。

c. 「シックス・シグマ」

1996年に導入されて、99年には20億ドルの利益を生み出す。工場から金融サービスに至るまで、数多くのプロジェクトに活用されたため、10万人を超える従業員にトレーニングが行われる<sup>81)</sup>。金融サービス事業の顧客対話型サービスだけでなく、メディカル・システム事業部のMRIの開発など、完全な製品、サービスのため「顧客が必要とするときに届ける」ために、シックス・シグマが有効に機能する。

特にシックス・シグマは、モトローラが先駆で、GEが模倣したに過ぎないが、この導入により「変化を受入れ、食欲に学び、よいアイデアが浮かんだときには、即行動に移さずにはいられない社風」<sup>82)</sup>へと変貌を遂げたことに自信をのぞかせている。

d. 「eビジネス」

GEは、ウェブ・ベースで何十億ドルの売上げを達成したため、eビジネスはこの時点からコア・ビジネスになろうとする勢いである。ベンチャー・ユニットを新設し、それまで500名であったのが、約3万人のストック・オプションに関係し、業績は年ごとに成長している。グローバル化時代の中<sup>83)</sup>、インターネットは不可欠である。24時間オンラインで世界各地を結び、共同作業が進められている。その結果、多くの事業活動が瞬時に処理され解釈される。またeビジネスはGEにとって官僚主義を排除する決定打でもあった。

2000年度「4つの戦略の柱とGEバリュー」では、「新しい経営陣への移行」を開始した年で、長年にわたって君臨してきたウエルチも、交代を自覚するようになる。

この年度の売上高は、前年比16%増の1299億ドルと、過去最高で驚異的な実績を上げる。純利益も同様、19%増えて127億ドル、上位20事業のうち15事業では、利益の伸び率が2桁を記録した<sup>84)</sup>。この年度では、ハネウエルの買収を提案するが、過去4カ年でGEは年間100件を超える企業買収を行ってきた。ハネウエルを買収することで、GEの航空機エンジン、産業システム、プラスチックの三事業を強化することになる。

この年度の報告書には、「リーダーの多様化」が強調され、エグゼクティブ3900人のうち26%が女性とマイノリティだといわれる<sup>85)</sup>。巨大化し、業績が上がるにつれて、厳しい監視の目が向けられるために、女性とマイノリティに対する配慮も十分とはいえないまでも、人材活用されることになる。

以上の結果、GEは「フォーチュン」誌から4年連続で「米国でもっとも称賛される企業」に、また「フィナンシャル・タイムズ」紙からは、3年連続「世界でもっとも尊敬される企業」に選出される。

いずれにせよ、2000年度の報告書の特徴は、何といても「経営陣の交代」の記述である。ただ高い業績もGEバリューの効果によるものとしている<sup>86)</sup>。

1) GEバリューによって、成長企業になった。2000年度だけでも、180億ドル相当の

価値を創造し、20億ドルの利益を上げたと強調する。

- 2) GE が過去重視してきた4本柱、グローバル化、サービスの重視、シックス・シグマ、デジタル化の導入により、GE を大きく成長させた。換言すれば「学習する企業」へと変身させる。そして今後もその重要性を強調している<sup>87)</sup>。

以上から、GE が小企業と比較しても、俊敏であり、意欲に溢れている。従業員は、自由に夢をもち、行動し、リスクを負うことが奨励された企業風土を形成したと述べられている。いずれにせよ、大企業でありながらダイナミックなGEの企業組織とその企業文化が注目される所以である。

### GE が顕著な業績を上げた経営管理

ジャネット・ロウ (Janet Lowe) によれば、2001年の段階で、GE は特許が6万7588件以上もあり、研究開発陣は、その成果に対して何百という賞を獲得しただけでなく、二件のノーベル賞まで受賞している。それにもかかわらず、その方面での評価があまりなされず、ウエルチを中心とした経営者の経営手腕だけが突出して話題になっている。これは大企業に蔓延しがちな「NIH 症候群」(Not Invented Here: 当社で開発されたものでないため、品質、性能とも好ましくない、とする偏狭主義者) が、GE 以外の人びとにとって不快の何ものでもないため、無視、拒否されてきた傾向がある<sup>88)</sup>。

しかし健全な部分もある。大胆に、GE を改革したウエルチのようなCEOが選出するために、GE ではジョーンズ (R. H. Jones) が、1972年にCEOに就任するが、1975年に、つぎのCEOを選抜するため、エグゼクティブ・マネジメント・スタッフ (EMS) の活動を開始している<sup>89)</sup>。将来を見据えたトップを選抜するため、大学教授、人材マネジメント専門家、社外スタッフなどで構成された選抜システムが健全に機能していることに注目される。しかしウエルチは、NIH 症候群の人びとを排除するために、懸命にGEを「学習する企業」へと導き、それが顕著な業績へと結実させることになる。その一つに「ベスト・プラクティス」があった。「優良企業のベストに学ぶ」ということである。一般的には、「ベンチマーキング」といわれているが、特定の分野で最高のパフォーマンスを上げている企業とGEとのプラクティス (実践) を比較、分析し、ベストなプラクティスを吸収して活性化する活動である。GEではこれまでも自社独自の表現で公表して、対外的にはベンチマーキングのことを、ベスト・プラクティスと表現してきた。GEでは、1989年に開始されて以来、ワークアウトと並んで、重要な変革活動の柱となっている。生産性の向上、成長率の伸び率、競争力の強化に結びつく活動である。特に、競争力をつけるためには、ウエルチは「他社のベストに学ぶ」謙虚さが必要と強調している。ただし「ベスト・プラクティス」には、2タイプあって、

①コーポレート・ベスト・プラクティス (他社から学ぶ場合)

②インナー・ベスト・プラクティス (自社の他部門から学ぶ場合)

とがある。一條和生によれば<sup>90)</sup>、GEのメディカル・システム事業部 (GEMS) が、GEの12事業部門の中で、1990年代の初頭において、もっとも好成績を残したのは、ベスト・プラクティスをもっとも巧みに導入し、活用したためと述べている。

ウエルチの経営は、「ワークアウト」と「ベスト・プラクティス」を重視したことである。そして、SBU (Strategic Business Unit: 戦略事業単位) の導入である<sup>91)</sup>。

これは既存の事業部制とは別に設置されて、戦略を策定する事業単位の組織である。本社の最高経営責任者の管理の下、独自のミッションをもつ、明確な競争企業を前提に経営計画を立案する、市場においては確固とした事業組織として注目されている、他のSBUとは独立して戦略的な計画を立案する組織であるが、事業本部レベル、事業部レベル、部門レベルなどに設置され、この組織の存在は、短期的な業務上の効率性と戦略的な長期的思考の推進を、同時に達成することを可能にしてきた。

換言すれば、GEが事業活動を展開するに際して、このSBUが「媒介的な役割」を果たしたことは、否めない。

### 参考文献

- 33) 横田澄司「企業文化の改変，強化による業績向上(1)——ジャック・ウエルチによるGEの経営——」，『椋山女学園大学研究論集』，第35号，社会科学篇（2004年3月），29-36頁
- 34) 佐々木裕彦『GE：強さのしくみ』，中経出版，1999年，104頁
- 35) R. T. Pascale, *Managing on the Edge*, New York: Simon & Schuster, 1990, p. 205
- 36) ロバート・スレーター（宮本喜一訳）『ウエルチ：GEを最強企業に変えた伝説のCEO』，日経BP社，2000年，20頁
- 37) Laura Landro, “GE’s Wizards Turning from the Bottom Line to share of the Market”, *The Wall Street Journal*, July 12, 1982
- 38) Tim Smart, “Jack Welch’s Encore”, *Business Week*, October 28, 1996, p. 154
- 39) GE コーポレート・エグゼクティブ・オフィス編『GEとともに，ウエルチの経営の21年』（アニュアル・リポート，1980-2000年），ダイヤモンド社，2001年，129頁
- 40) アニュアル・リポート，前掲書，132頁
- 41) アニュアル・リポート，前掲書，134頁
- 42) アニュアル・リポート，前掲書，137-141頁
- 43) アニュアル・リポート，前掲書，151頁
- 44) アニュアル・リポート，前掲書，150頁
- 45) アニュアル・リポート，前掲書，150頁
- 46) アニュアル・リポート，前掲書，150頁
- 47) General Electric, Letter to Shareholders, February 10, 1995, p. 5
- 48) アニュアル・リポート，前掲書，162頁
- 49) アニュアル・リポート，前掲書，166頁
- 50) アニュアル・リポート，前掲書，166頁
- 51) アニュアル・リポート，前掲書，169頁
- 52) アニュアル・リポート，前掲書，172頁
- 53) アニュアル・リポート，前掲書，174-175頁
- 54) General Electric, Letter to Shareholders, February 9, 1996, p. 2
- 55) アニュアル・リポート，前掲書，184頁
- 56) アニュアル・リポート，前掲書，186頁
- 57) アニュアル・リポート，前掲書，190頁
- 58) アニュアル・リポート，前掲書，194頁

- 59) アニュアル・リポート, 前掲書, 194 頁
- 60) アニュアル・リポート, 前掲書, 197 頁
- 61) Jack Welch, Speech to Shareholders, General Electric, Annual Meeting, Charlottesville, VA, April 24, 1996
- 62) アニュアル・リポート, 前掲書, 206 頁
- 63) アニュアル・リポート, 前掲書, 207 頁
- 64) アニュアル・リポート, 前掲書, 208-209 頁
- 65) アニュアル・リポート, 前掲書, 209 頁
- 66) アニュアル・リポート, 前掲書, 210 頁
- 67) Jack Welch, “The Information Age—Finally”, Speech Presented to the World Economic Forum, Davos, Switzerland, January 30, 1997
- 68) Jack Welch, Speech to Shareholders, General Electric Annual Meeting, Greenville, SG, April 26, 1989
- 69) アニュアル・リポート, 前掲書, 222 頁
- 70) アニュアル・リポート, 前掲書, 223 頁
- 71) アニュアル・リポート, 前掲書, 224 頁
- 72) アニュアル・リポート, 前掲書, 225 頁
- 73) アニュアル・リポート, 前掲書, 226 頁
- 74) アニュアル・リポート, 前掲書, 228-229 頁
- 75) アニュアル・リポート, 前掲書, 229-230 頁
- 76) アニュアル・リポート, 前掲書, 233-235 頁
- 77) アニュアル・リポート, 前掲書, 240 頁
- 78) アニュアル・リポート, 前掲書, 240-241 頁
- 79) アニュアル・リポート, 前掲書, 242 頁
- 80) アニュアル・リポート, 前掲書, 242-244 頁
- 81) アニュアル・リポート, 前掲書, 251-252 頁
- 82) Jack Welch, Speech to Shareholders, General Elect, 1966, Annual Meeting, Charlottesville, VA, April 24, 1996
- 83) アニュアル・リポート, 前掲書, 254 頁
- 84) アニュアル・リポート, 前掲書, 258 頁
- 85) アニュアル・リポート, 前掲書, 259 頁
- 86) アニュアル・リポート, 前掲書, 259-260 頁
- 87) アニュアル・リポート, 前掲書, 274 頁
- 88) Jack Welch, General Electric Annual Meeting, Charlottesville, VA, April 23, 1997
- 89) 都村長生, 吉田修「経営トップのミッションと選抜・育成のシステム」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, 1996年, Aug.-Sept., 13 頁
- 90) 一條和生「ベストからの学習こそ, GE メディカル躍進の秘密」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, 1995年, Feb.-Mar., 17 頁
- 91) 岡本康雄編『現代経営学辞典』, 同文館出版, 昭和63年, 217 頁