第3回　企業文化とミドル層のリーダーシップ



青嶋　稔

CONTENTS

Ⅰ　ミドル層のリーダーシップが不可欠な背景
Ⅱ　先進事例
Ⅲ　企業文化変革のためのリーダーシップ養成に向けて

要約

1　現在のミドル層は、文字どおり、中間管理職として管理する機能に特化しており、企業文化変革に際しては抵抗勢力になってしまっていることもある。しかしながら、変革にはミドル層のリーダーシップが欠かせない。なぜならば、①企業文化を伝承・実践する役割、②将来の経営層としての期待、を担っているからである。

2　そのような役割や期待を踏まえ、ミドル層のリーダーシップを活用して企業文化変革を進めた先進的な企業として、味の素グループとソニーグループを紹介する。

3　企業文化変革を推進するには、ミドル層のリーダーシップの養成は欠かせない。その方策として、①経営層ハンズオンでのミドル層の育成、②ミドル層によるパーパスの自分事化、③企業文化変革者としての実践と共感・共鳴の場づくり、④チームビルドに力点を置いた教育、⑤常設組織での変革のモニタリングと改善、が挙げられる。

Ⅰ ミドル層のリーダーシップが不可欠な背景

企業文化変革において、ミドル層のリーダーシップは欠かせないものである。なぜならば、ミドル層は経営層からのメッセージを受け取るだけでなく、現場で起きていることや市場動向、顧客とのコミュニケーションなどの変化にじかに接するポジションだからである。また、そうした立場で日々の業務を通じて企業文化を伝承するという意味でも重要な役割を担っているといえる。

しかしながら、こと企業文化変革においては、このミドル層（とりわけ中間管理職）がいわゆる「岩盤層」となり、変革の抵抗勢力になってしまっていることが指摘されている。そうなってしまうと、経営層の思いや熱量が現場に伝わりにくくなるばかりか、変革の推進力が一気に失われてしまう。

なぜ、ミドル層は岩盤化してしまうのだろうか。高度経済成長期とは異なり、「失われた30年」といわれるような時代の中で組織を運営してきた企業の多くは、いつの間にか失敗を回避するための管理型組織になってしまったと筆者は捉えている。そのため、経営層が「挑戦」「成長」といった方針を発しても、ミドル層は管理に重きを置く傾向が強い。

実際、今日の日本企業は、コンプライアンスやハラスメントに代表されるように、「やってはいけない」管理項目が増え、それらに対応するだけでもミドル層は多大な時間と労力を費やしている。加えて、働き方改革により残業が厳しく制限され、業務のしわ寄せがミドル層に集中してしまっているという状況も生じている。

こうした中で、企業文化変革はミドル層にとっては「余計なこと」となり、失敗すれば自分が責任を問われるという意識が働いてしまう。その結果、中間管理職は文字どおり管理するだけの人となっているのである。

このような現象は、現在多くの日本企業に見られるものの、企業文化変革にはミドル層のリーダーシップが欠かせない。その理由を、①企業文化を伝承・実践する役割、②将来の経営層としての期待、という２つの観点から説明したい。

1 ｜ 企業文化を伝承・実践する役割

前述のように、ミドル層が企業文化変革をリードしづらい現状は、日本企業が変化の激しい時代を生き抜くうえで大きな障壁となっている。また、失敗を回避しつつ、そつなく成果を上げる人材が昇進する状況と相まって、問題解決のために主体的に行動する人材が評価されにくくなっていることも看過できない問題であると考える。

かつて日本企業が強かった時代には、ミドル層が重要な役割を果たしていた。ナレッジマネジメントの第一人者である故・野中郁次郎氏は、日本企業におけるミドル層のリーダーシップを「ミドルアップダウン」と称した。これは1980年代に提唱された概念であるが、ミドル層が経営層の意思を現場に伝えると同時に、現場や市場で起きていることを経営層にタイムリーに伝えることで、経営層が市場や現場の動向を把握し、適切な戦略を円滑に実践できていたことを意味している。

その際、ミドル層は経営層の発信を自分たちの部門の業務に当てはめ、現場のメンバーに「いかに納得させ、実行に落とし込むか」という観点で考え、実践する役割を担ってい

た。そうした中で組織風土が醸成されていったのである。

欧米企業とは異なり、日本企業においては、トップダウンでの方針展開はなじみにくいと筆者は実感している。上記のようなミドル層の存在こそが日本企業の元来の強みなのであるが、その強みをあらためて見直すことにより、日本企業は企業文化変革を成し遂げられるのではないだろうか。

デジタル化やAIの進化など技術革新が目まぐるしい現在、経営層が考え、発信したことを、ミドル層がハブとなって生産部門やサービス部門などの現場がいち早く実証し、その結果を瞬時にフィードバックできるような状況を構築することが必要である。企業文化もAIを基に高速に変革されていくことを前提に、野中氏のいうミドルアップダウンもまた、スピードと柔軟性をより高めることが望まれる。そうした新たな伝承者・実践者としての役割が、次世代を担うミドル層には求められているのである。

2 ｜ 将来の経営層としての期待

重要なポストにおける後継者の育成、いわゆるサクセッションに取り組んでいる日本企業は多い。そこでは優秀人材をプールするとともに、キャリア養成を通じてそのような人材を実践的に育成することが行われている。

会社の将来を担う人材に求められることは、自社の企業文化を理解し、実践を通じて力強く変革する能力を高めていくことである。

その観点で将来の経営者候補を選定・育成していかなければならないのだが、日本企業においては、次世代候補を各部門から推薦してもらう形を採るケースが多いため、上司のいうことをよく聞き、そつなくこなす人材に偏りがちである。これでは企業文化変革はおぼつかない。変革を推し進めるには、問題意識を持って、失敗を恐れずに提言・挑戦することが求められるからである。

だからこそ、次世代を担うミドル層の人選は会社にとって極めて重要であり、人材要件をコンピテンシー（行動様式）の観点から明確にしておきたい。たとえば、自社の企業文化を実践し、それを高め続けていけること、挑戦し続けられる人材であることなどが求められる。そのような要件を満たすミドル層が、高次のリーダーシップを身につけられれば、新たな企業文化を創造していくような経営者になり得るだろう。

Ⅱ 先進事例

先進事例として味の素グループとソニーグループを紹介する。

1 ｜ 味の素グループ

(1) 企業概要

味の素グループは、調味料・食品、冷凍食品、ヘルスケアなどの事業を展開するグローバルカンパニーである。従業員数はグループで３万4860人、売上高１兆5305億円、事業利益1593億円（2025年３月決算期）である。

(2) ASV経営とその進化

味の素グループは、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組みによって成長してきた。こうした同社の取り組みをASV（Ajinomoto Group Creating Shared Value）

と称し、現在も経営の基本方針（ASV経営）としている。

ASV経営は、当時社長であった伊藤雅俊氏が「2014–2016中期経営計画」で、マイケル・ポーター教授らが提唱したCSV経営戦略にちなんでASVと掲げたのが最初であるが、その後、社長となる西井孝明氏、藤江太郎氏、現社長の中村茂雄氏と、歴代の経営者が継承・強化している。前述したように、同社はASVの考え方を基に、創業以来一貫して事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組みを推進している（図１）。

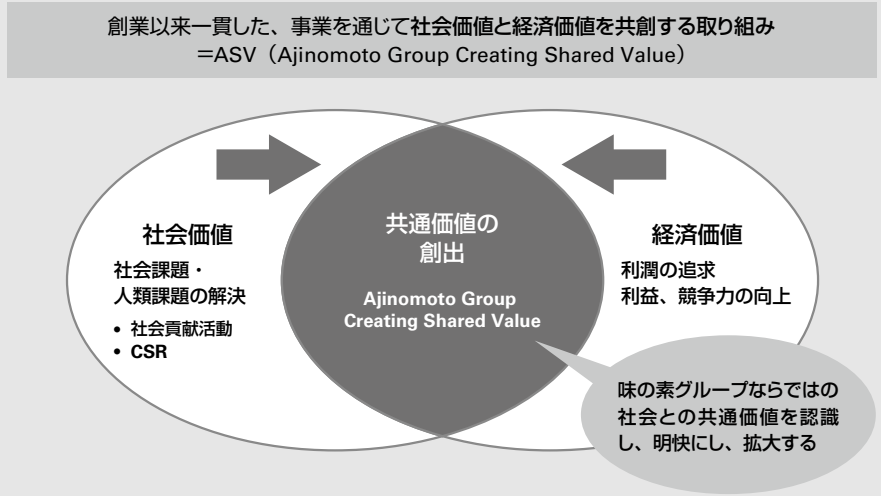
中でも特に重要なのが、同社の哲学「Our Philosophy」である。「Eat Well, Live Well. 食と健康の課題解決、その先へ」というコーポレートスローガンの下、パーパス（志・存在意義）として「アミノサイエンス®で、人・社会・地球のWell-beingに貢献する」を掲げている。このパーパスを実現する取り組みとしてASVが、さらにこうした取り組みを推進するための価値観としてAGW（Ajinomoto Group Way）が定義されている（図２）。

ASV経営において同社が目指しているのはイノベーションの共創である。その実現に向けて、「人財資産」「顧客資産」「技術資産」「組織資産」の４つの無形資産を結びつけることにより、イノベーションの共創を進めようとしている（図３）。

無形資産の中で特に重視しているのが「人財資産」である。同社のパーパスと従業員のパーパスが重なり合うことで共感が醸成され、同社のフィロソフィーを「自分事化」することで挑戦する気運が醸成されるという考えの下、さまざまなバックグラウンド・人種・性別の個がチームとして結集してイノベーションを創出し、ASVを実現しようとしている（図４）。

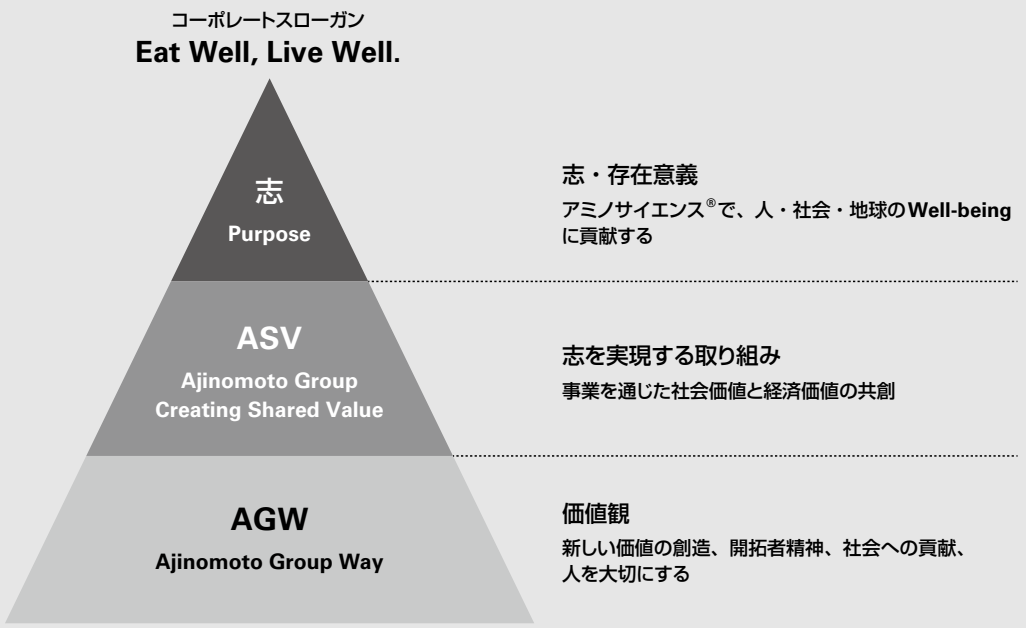
ASVを実現するために、同社では図５のような「ASVマネジメントサイクル」を推進している。まず、「理解・納得」の段階では経営層との対話（施策①）が行われる。そこでは、同社のOur Philosophy、Purpose（志）、

図1　味の素グループにおけるASVとは



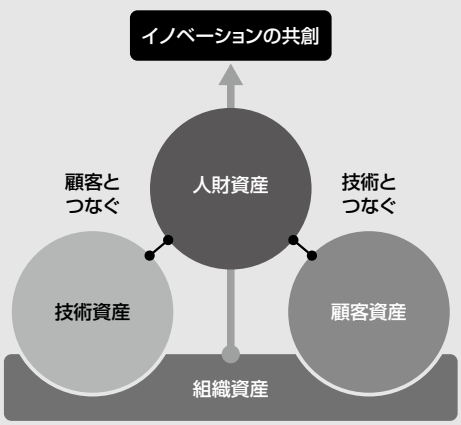
出所）味の素グループ提供資料を基に作成

図2　味の素グループにおけるOur Philosophy



出所）味の素グループ提供資料を基に作成

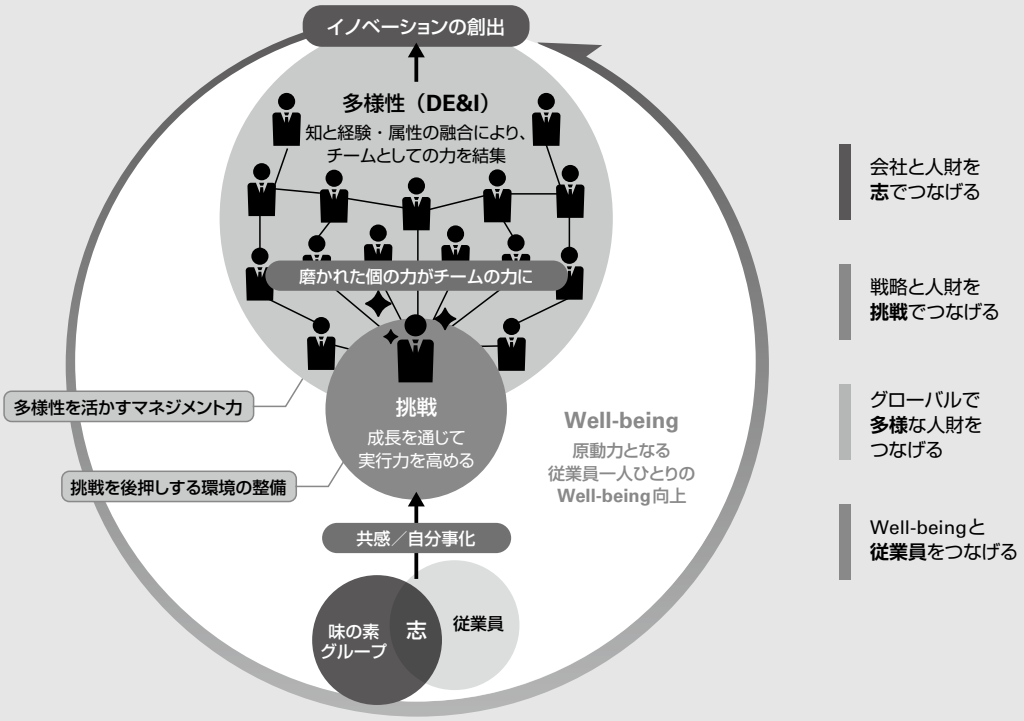
図3　味の素グループにおける４つの無形資産とイノベーションの共創



	味の素グループの強み	今後の強化ポイント
技術資産	• アミノサイエンス® 例：おいしさ設計技術®、 先端バイオ・ファイン技術 • 戦略的知財	• 次世代事業創造につながる イノベーションの強化 • より個別のニーズに寄り添うため のデジタルケイパビリティ
人財資産	• 技術と顧客資産をつなぎ イノベーションを生み出す 人財 • 志の共有 • 現地・現場への密着	• 領域にこだわらず多様な価値へ 転換できる人財の獲得と育成 • 非連続な成長も支える人財
顧客資産	• 多様かつグローバルな ステークホルダー • BtoCとBtoBの両輪モデル	• 他業種や行政との総合的な アプローチ（エコシステム構築） • デジタルを通じて直接つながる 生活者
組織資産	• 志（パーパス） • ASV経営 • 「味の素グループWay」 • ブランド • 現地適合力	• イノベーションを創出する 均一でない視点 • 各エリアと本部機能を 迅速につなぐ体制 • 挑戦する風土 • マーケティングの高度化

出所）味の素グループ提供資料を基に作成

図4　味の素グループにおけるASVの実現



出所）味の素グループ提供資料を基に作成

ASVの考え方、ASV中期経営計画に対する従業員の理解と納得を醸成することに特に注力している。2025年度だけで33件、延べ2000人の従業員とのCEO対話がなされた。また、Our Philosophyへの共感を推進する活動（施策②）が行われている。

次の「共感・共鳴」の段階では、個人の目標が発表され（施策③）、事例の共有も行われる（施策④）。

「実行・実現プロセス」の段階では、従業員自らが職場でASVの実行・実現プロセスを回し、優秀な取り組みにはASVアワードとして表彰している（施策⑤）。また、展開事例の社内外に向けた発信も促進している（施策⑦）。

最後の「モニタリング・改善」の段階では、エンゲージメントサーベイにより（施策⑥）、これらの活動による成果を検証している。

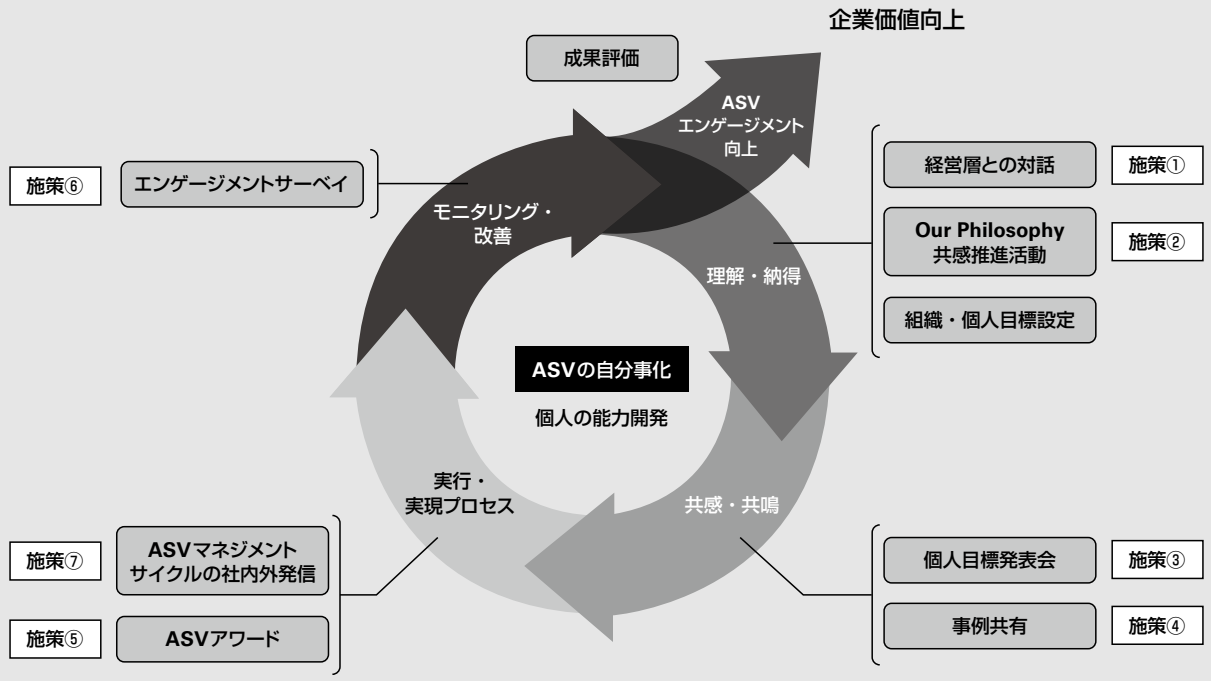
以下、この施策の中で行われている重要な取り組みである「My Purposeワークショップ」「Our Purposeチャレンジ」「Team Flags」を紹介する。

①My Purposeワークショップ

My Purposeワークショップは、味の素グループで働く多様な人財がWell-beingを感じ、会社のOur Purposeと従業員のMy Purposeが重なり合い、内発的に同期される状態を実現するために実施している。

このワークショップは、2022年４月に社長に就任した藤江太郎氏のCEO時代に始まり、

図5　味の素グループにおけるASVマネジメントサイクル



出所）味の素グループ提供資料を基に作成

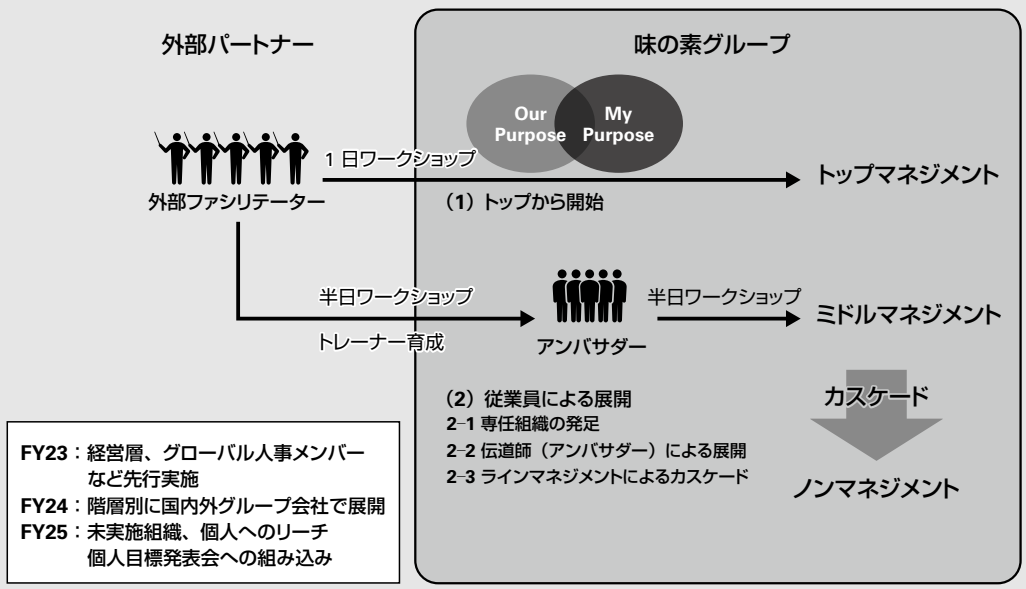
2025年に中村茂雄氏がCEOとなってからも継承されている。中村氏は、新規事業創出に向けて挑戦するカルチャーを醸成するためにこの施策を活用しており、図6のような進め方を推進している。

最初に、外部のファシリテーターを登用してトップマネジメント層に1日をかけたワークショップを開催する。ここでOur PurposeとMy Purposeが重なり合う箇所を見いだす。次に外部ファシリテーターが社内トレーナーを育成し、育成されたトレーナーがアンバサダーとしてミドルマネジメント層に対して半日のワークショップを開催する。これにより、ミドルマネジメント層の企業文化に対する納得感を醸成する。そのうえで、ミドルマネジメント層を通じてノンマネジメント層に展開する。

ASV経営の浸透・実行にはこの一連の取り組みが重要であるという認識の下、ワークショップは国内外のグループ会社にも展開され、2025年3月31日現在で国内で27社、約5000人、海外では59社、8500人が参加している。これにより、2026年3月31日現在、国内外合わせて7割以上の従業員が何らかの形でMy Purposeを言語化する機会を得たことになっている。

こうした活動を展開するうえで重要な役割を果たすのはミドル層である。前述したように、ミドル層がMy PurposeとOur Purposeの重なり合いを見いだして、自分事としてカスケードダウンし、ノンマネジメント層に展開することにより、多くの従業員がこの取り組みに納得感を抱き、ASVの考え方もさらに深く浸透するからである。

図6　味の素グループにおける国内外グループ会社へのMy Purposeワークショップの展開



出所）味の素グループ提供資料を基に作成

②Our Philosophyチャレンジ

中村氏がCEOとなってから特に力をいれているのが、My Purposeの言語化である。これは、「ちゃんと考える」だけでなく「ちゃんと実行する」ことを奨励するもので、根底にあるAjinomoto Group Way、つまり新しい価値の創造、開拓者精神、社会への貢献、人を大切にするという価値観を再確認することにほかならない。

そういった力を高めるために実施しているのが「Our Philosophyチャレンジ」である。味の素グループは、大企業に潜む落とし穴（魔物）として「形だけの挑戦」「サイロ化」「社内利害対立」「官僚化と忖度」「変化への対応の遅れ」を問題視している。この取り組みは、このような落とし穴を回避する意味でも行われている。

Our Philosophyチャレンジは1回当たりの参加者が18〜36人である。「アミノサイエンス®による事業創出とASVの実現を通じて、人・社会・地球のWell-beingに貢献する」というOur Philosophyの一連の流れをカードを使ったシミュレーションで学び、体感できる形で進行していく。3時間半と比較的長時間であるが、誰もが熱中しながら参加できるものとなっている。

さらにOur Philosophyチャレンジの進め方とその狙いについて詳しく説明しよう。まず、30分の導入パートでOur Philosophyの説明、参加者のMy Purposeの共有を行う。15分程度のルール説明の後、グループごとに自分たちが解決したい社会課題を選定し、アミノサイエンス®に基づいたプロジェクトを創造し、部門間協力によるプロジェクトと仕立てる計画の策定に75分を使う。この一連の活動を、ワークショップでは「プレー」と呼んでいる。バリューチェーンを構成する6部門（研究開発、調達、製造、物流、販売、コー

ポレート）から参加したメンバーを基に、仮想の味の素グループとして6つのチームが構成され、プレーを推進している。

グループワークで自分たちが解決したい社会課題を選定し、同社の強みであるアミノサイエンス®に基づくプロジェクトを創造する。そして、部門間で協力しながら実行可能なプロジェクトを策定する。ここでは、どの社会課題に対して、どのリソースを組み合わせてどのように解決していくのかを議論するのだが、異なるバックボーンを有するメンバーが集まり、あたかも1つの会社であるかのように議論・交渉・連携することが狙いとなっている。

さらに重要なのは、プレー後に行われる90分の振り返りである。Our Purposeの達成度、ASV達成度、AGW達成度を定量的・定性的に振り返る中で、さまざまな組織の課題が浮かび上がってくる。

たとえば、プレー中、ホワイトボードに共有事項をメモしても、その内容が古かったり誰も見なかったりするということがしばしば起こる。これを実ビジネスに置き換えるとマニュアルの形骸化に当たることに気づく。つまり、「マニュアルは常に振り返ると同時に、現実に合わなくなったらアップデートしなければならない」といった教訓が得られるというわけである。

ほか、他チームとの競争を意識するあまり、比較的容易に達成できそうな目標を設定してしまい、セッション冒頭に共有したはずのMy Purposeや解決したい社会課題が忘れられてしまうこともある。このように、実ビジネスにおいて問題になり得る事象を客観的に考える機会にもなっているのである。

同社は、このOur Philosophyチャレンジを部門単位でも実施し、組織で挑戦する文化が醸成されることを期待している。組織の共通言語・共通体験を増やし、職場でのさまざまなチャレンジに活かすような活動を実施することによって、ミドル層（中間管理職）のマネジメントスタイルの変容も狙っている。中間管理職がメンバーとともに体験を共有しながらチームをビルドアップすることによって、実践的なリーダーシップが発揮されやすくなるのである。

また同社では、素早くアジャイルに事業を構築するために「ちゃんと考え、ちゃんと実行する」ことを行動様式として位置づけ、高速実行システムを提唱している。大企業には失敗を恐れるあまりアクションが遅くなる傾向がある。そのようないわゆる大企業病を断ち切るべく、同社では組織として素早く挑戦し、ときには失敗し、そこから多くのことを学べるような企業文化を醸成しようとしているのである。

③Team Flags

3つ目の施策は「Team Flags」である。この施策は、自ら手を挙げ、挑戦する文化を味の素グループの社内に定着させるために前社長の藤江氏が始めた取り組みである。挑戦する人を応援する意味を有する「Team Flags」と名づけられた組織は、グローバルコミュニケーション、経営企画、人事の各部門を事務局に据えつつ、挙手制で集まったメンバー30人で構成されている。

このプロジェクトは、「挙手文化」「挑戦文化」を社内に醸成するため、挑戦する従業員のインタビュー動画を作成することから活動

をスタートさせている。30～60秒程度のショート動画で、決意表明のような形で「現在取り組んでいる挑戦」について語る内容になっている。この動画はTeam Flagsの認知度を高める意味でも高頻度で発信されている。また、ロング動画は、７～10分程度でそれぞれの挑戦の内容までしっかり伝わるように編集されている。こちらは発信頻度は高くないが、構成から撮影、編集までを約３カ月かけてじっくり作成されている。

筆者が感銘を受けた動画の一つとして、「商品開発に挑んだ北海道の若き営業担当者」がある。ECで限定発売していたスープをコープさっぽろとともに商品開発する事例が紹介されている。そこでは、コープさっぽろの宅配サービス「トドック」の食品部門を担当するバイヤーの要望に応え、2022年秋に販売し、大好評の末終了した「プレミアムコーンスープ」の開発秘話が熱く語られている。当事者である営業担当者の挑戦だけでなく、それを支援している上司や組織にもフォーカスして編集されている点が特筆される。挑戦は個人でできるものではなく、個人が全力で挑戦するには、ミドル層（中間管理職）がその挑戦を理解し、組織として応援する必要があることが理解できる内容になっている。

その一方で失敗展も開催している。これは従業員が持つ失敗エピソードを募集し、集まった125件の中から36件をイラストやテキストボードにして展示したものである。役員や管理職も自分の失敗エピソードを共有し、「失敗が悪いのではなく挑戦しないのがよくないことである」ということを組織風土として定着させようとしている。管理職の失敗を取り上げたのは、挑戦することをミドル層をはじめとした中間管理職が応援できる構図ができて初めて従業員は安心して挑戦できるようになるとの考えからである。

同社の各種施策は、人事部のOur Philosophy共感推進グループという常設組織が中心となって展開されている。こうした常設組織が存在することによってASV経営は常に進化を遂げているともいえる。

④施策による効果

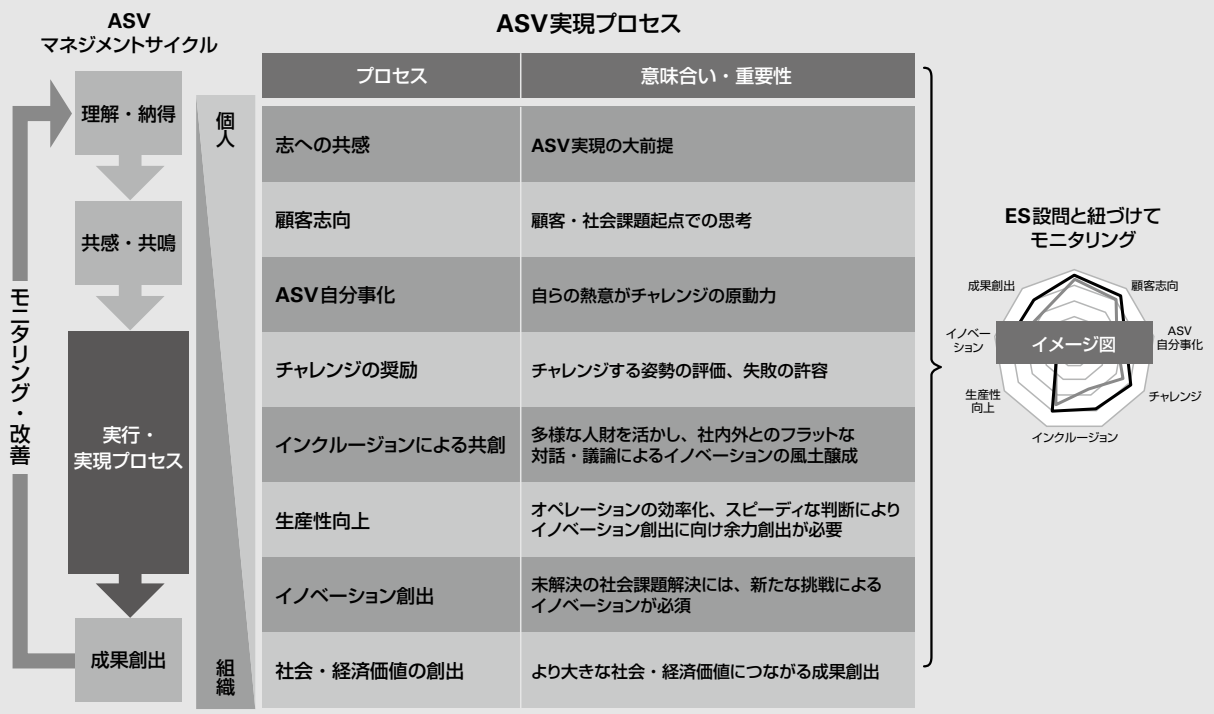
次に、前述した各種施策の効果について見ていく。味の素グループの取り組みの成果は、エンゲージメント調査において具体化されている。同調査のユニークな点は、「ASV実現プロセス」という考え方を導入し、関連設問のスコアからASV実現の機会を可視化している点である（図７、８）。

その結果、ASV実現プロセスの平均スコアは全体で78点となり（2025年度速報値）、前年度比で２ポイントアップとなった。このデータからも、同社のASV経営の取り組みが従業員のエンゲージメントにつながっていることが分かる。

さらに、エンゲージメントサーベイの結果から、同社の財務指標、たとえば一人当たり売上高や一人当たり事業利益とASV実現プロセスがどのように関連しているかを明示して、中間管理職の組織マネジメント力も高めようとしている（図９）。

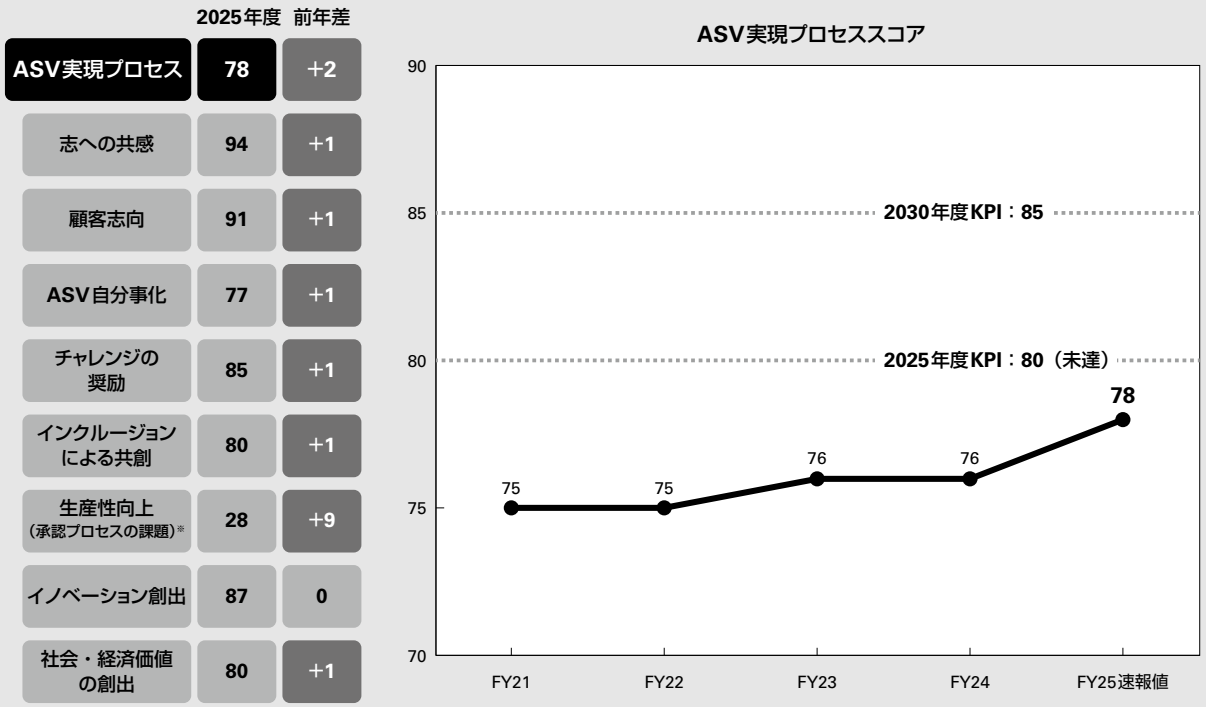
味の素グループは、ASV経営を常に高めるために挑戦する企業文化を醸成・定着させることに重きを置いている。その際、経営のリーダーシップを高めるとともに、中間管理職に企業文化を深く理解させ、彼らを介して企業文化の従業員への落とし込みを推進しよ

図7　味の素グループにおけるASV実現プロセス



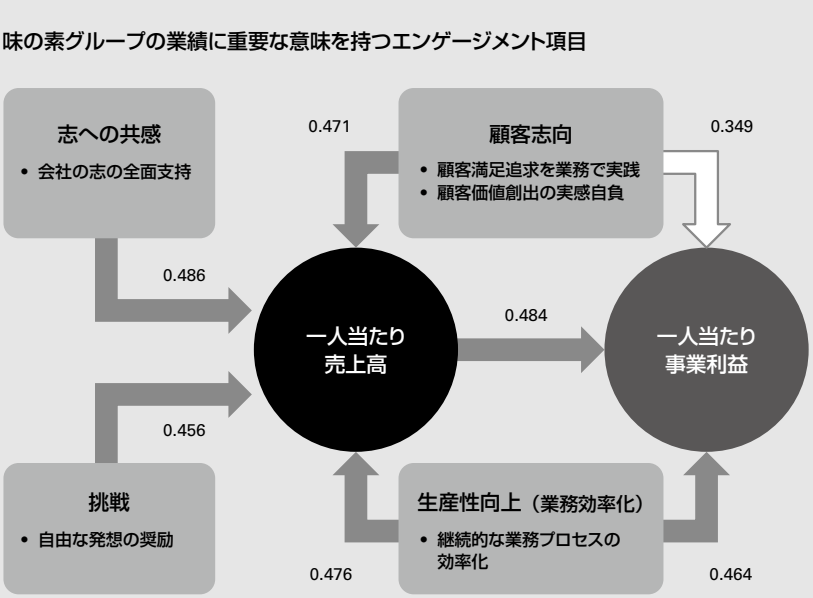
出所）味の素グループ提供資料を基に作成

図8　味の素グループのエンゲージメントサーベイ結果



※生産性向上（承認プロセスの課題）に関する設問「私は、この会社では、日常業務で物事を決定するまでにかなり多くの承認を得なければならないと思う」
出所）味の素グループ提供資料を基に作成

図9　エンゲージメントサーベイの活用



ASV実現プロセス
（味の素グループエンゲージメントスコア）

	2024年度	前年差
ASV実現プロセス	76	0
志への共感	93	0
顧客志向	90	▲1
ASV自分事化	76	0
チャレンジの奨励	83	+3
インクルージョンによる共創	79	+1
生産性向上（承認プロセスの課題）	20	▲8
イノベーション創出	88	+2
社会・経済価値の創出	79	+1

出所）味の素グループ提供資料を基に作成

うとしている。

2 ｜ ソニーグループ

(1)　企業概要

ソニーグループは、ゲーム＆ネットワークサービス、音楽、映画、エンタテインメント・テクノロジー＆サービス、イメージング＆センシング・ソリューションなどの多様な事業を行うグローバルカンパニーである。2025年度の売上高は12兆4796億円、営業利益は１兆4475億円を計上している。

(2)　リーダーシップ養成

①事業展開の経緯

ソニーグループの事業の歴史は苦難の連続であった。井深大氏と盛田昭夫氏の２人によって創業され、トリニトロンカラーテレビやトランジスタラジオ、ウォークマンなど独自性のある商品を世に送り出し、高い成長を遂げた。

しかしながら、エレクトロニクス事業はデジタル化によって厳しい時代を迎えた。2003年４月には前年度の決算における第４四半期の大幅な損益悪化と減益見通しを発表した。このことは、日本の株式市場に大きなインパクトをもたらすソニーショックという事象となった。その後も長らく苦難の時代が続いた。2012年３月末決算では当期純利益で4567億円の赤字を計上した。

2012年４月に平井一夫氏がCEOとなって再建に取り組み、2018年４月にCEOに就任した吉田憲一郎氏はさらなる成長軌道に乗せ

た。2021年にはソニーグループ株式会社を発足させ、ゲーム＆ネットワークサービス事業、音楽事業、映画事業、エンタテインメント・テクノロジー＆サービス事業、イメージング＆センシング・ソリューション事業、金融事業の６つの事業が等距離でつながる形を採った。現在は、2025年４月にCEOに就任した十時裕樹氏の下、さらなる成長を目指している。

現在の事業構成（2025年度決算）はエンタテインメント事業が６割を超え、多様性に富んだものとなっている。こうした好業績を実現したのは、上記した歴代の経営者のリーダーシップはもちろん、経営チーム、さらにはそれらを支えている現場のリーダーが果たしている役割によるところが大きい。

②次世代経営者の育成：
多様な個を育むソニーユニバーシティ

ソニーグループの復活とその後の成長において、ポートフォリオの大きな変化を語ることは欠かせない。過去25年の変遷を見ると、2000年頃はエレクトロニクス事業が売上の６割以上を占めていたが、現在ではエンタテインメント事業の売上が６割を超えている。

このようにポートフォリオを変化させ、成長を遂げられたのは、「多様な事業」と「多様な『個』」を重視してきたからこそである。同社では「『個』が成長することでグループ全体の成長につながる」と考え、従業員と会社は対等に「選び合い、応え合う」関係と捉えている。創業者の一人である盛田昭夫氏が入社式で毎年「ソニーが自分にとって違う場だと感じたらすぐに辞めなさい」と言明していたことが語り継がれているように、同社には「自分のキャリアは自分で築く」という考えが根づいている。多様な人材が事業の多様性を進化させ、それらが有機的につながることでさらなる成長を目指しているのである。

そのため、各事業は自律的な運営に注力しており、人事についても、人事責任者の下、事業ごとに必要な施策を独自に行っている。その一方でグループ全体の施策についてはグループ各社が横断・連携しており、サクセッションプランも各社で設定しているが、グループ各社が集まるタレントマネジメントミーティングでは、人材育成に関する情報交換や議論のほか、グループ横断で次世代の経営人材の育成も行っている。このグループ横断での人材育成において大きな役割を果たしているのがソニーユニバーシティである。

まず、ソニーユニバーシティの発足の歴史を紐解きたい。ソニーグループは、前述したように、1946年、井深大氏、盛田昭夫氏の２人によって設立されたが、井深氏の技術者としてのイノベーティブな発想力、盛田氏のマーケティング力、グローバルな視点を持つ経営力から、グローバルかつイノベーティブな視点で経営が行われていた。その中で、経営状況の基本情報や現状課題、ビジョン、将来の方向性を社内に共有・浸透させる必要性や重要性も早期から強く意識されており、社内広報は継続的に強化されてきた。経営幹部に対してトップ自ら経営方針などを発表し、論点を語りかける形で行われている会合「マネジメント会同」は1980年代初頭に始まり、現在まで40年以上にわたって定期的に開催されている。

マネジメント会同のような施策として、

1980年代にはエグゼクティブセミナーもスタートさせている。このセミナーは、経営方針の浸透と次世代経営者育成を目的としたものであり、次世代経営者として期待されるリーダー層が世界中から選抜され、年１回、本社に集められて開催されている。

そこでは、そうした人材に対し、盛田氏など経営層や本社経営チームが経営ビジョンや経営方針を詳しく説明し、語り合うことで、経営層の考え方を含めて経営方針の浸透が図られている。このように、同社のビジョンや価値観が、国、地域、組織を超えて共有されてから、次世代を担う人材の育成が行われることになる（経営者育成については後ほど詳述する）。

その後、創業50周年を翌年に控えた1995年、ソニーでは初となる、新卒入社から社長に昇りつめた出井伸之氏が登場したことによって、同社は創業者のカリスマ性によって経営する形から、「人」と「経営アーキテクチャー」の両方の視点で最新の経営の考え方を採り入れた効率的な経営形態が必要と考えるようになった。そこで、次世代経営人材の計画的育成と配置（サクセッションプランニング）という取り組みを開始し、その一環として「ソニー塾」をスタートさせた。

参加者の選抜は、先述のエグゼクティブセミナーとさほど変わらないが、カリキュラムの内容を大きく変えている。具体的には、参加者各自にソニーの将来を考えることを促し、そのためのスキルや気づき、そして学びを付与することに主眼が置かれた。また、社外からトップクラスの専門家などを招き、その知見を取り込むことで、新しいスキルや経営手法を習得する機会も設けられた。このように、ソニー塾では、参加者同士の交流と外部からの知見を通じて物事の捉え方を効果的に習得し、ソニーらしさについて深く思いを巡らせ、理解を深めることが推進された。

ソニー塾は約５年間継続したが、同時期には経営人材育成に優れたグローバル企業のベンチマークも行った。具体的には、GEやIBMなどを調査・訪問し、各社の経営戦略や経営人材育成の仕組みに関する理解を深めた。こうした活動を経て2000年に設立されたのがソニーユニバーシティである。

ソニーユニバーシティは、「経営ビジョンと戦略を描きリードする人材の創出」「ソニースピリットの継承」「グループ経営を行うための人的ネットワークの形成」をミッションに掲げ、将来の経営を担う人材を育成している。

その後、経営スキルを習得する機会が拡張されるとともに、経営者の育成から配置までを計画的に行うサクセッションプランニングが本格的に導入された。ソニーユニバーシティは現在も継続しているが、第１回、第２回の卒業生からは多くの経営者が輩出されている。

ソニーユニバーシティでは、現在もグローバルかつ多様な事業（６つの事業）からの人材選定を満遍なく行っている。日本の従業員や特定の事業に偏ることなく、さまざまな人材が参加しているのが特徴である。また、カリフォルニア大学バークレー校（UCバークレー）、IESEビジネススクール、INSEADといった世界トップクラスの教育機関と提携している点も特筆される。

それと同時に各事業の人事責任者やタレントマネジメント責任者の意見を取り入れ、単

なるリーダーシップ養成ではなく、「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」という同社のパーパスや「人に近づく」といった経営の方向性に即した教育が実践されている。

ソニーユニバーシティでは、現在、ソニーグループの前人事担当役員であり、現在アドバイザーの安部和志氏が学長を務めている。学長以外でも、現役の役員が牽引役を担っている。たとえば、人事が考えたプログラムについて、牽引役がビジネス・経営の視点からアドバイスをすることで内容をよりブラッシュアップさせている。

経営者や多くのマネジメント層がユニバーシティ活動に時間を割き、経営人材の育成にコミットしていることが、ソニーグループの特徴といえる。また、役員層が関与した時間は開示されており、2023年度に学長および牽引役としてコミットした7人の役員は、合計325時間とかなり長時間である。また学長、牽引役以外にも多くの役員がコミットしており、2023年度は16人の役員が合計392時間に及んだ。

これらの教育カリキュラムは、前述したようにUCバークレーのエグゼクティブエデュケーションコース、IESE、INSEADといったビジネススクールのプログラムとも連携している。すなわち、ビジネススクールの既存のカリキュラムをそのまま使うのではなく、ソニーグループの事業や考え方を前もってレクチャーし、ビジネススクール側にその内容を理解してもらったうえで、同社向けのカリキュラムが構成（カスタマイズ）されているのが特徴である。カリキュラムは、役職（部長、課長、リーダー）別、地域（日本、グローバル）別となっており、合計6コースが並行している。1コースの人数は約30人、合計約180人が同時に受講することが可能である。

ソニーグループは、こうした人材育成プログラムを卒業したマネジメント層が核となり、企業文化を伝え、実行し、高めている。

③ソニーユニバーシティと企業文化変革

このような次世代経営者の育成は、経営の進化と同期させることが重要であるとソニーグループは考えている。

同社は、これまで事業ポートフォリオを大きく変化させてきたが、次世代のリーダーとなるミドル層の育成においては、変革してきた価値観や企業文化を共有し、浸透させることを特に重視している。これは短期間で達成できるものではなく、組織内で共有・浸透させるには時間を要する。

しかし、こうして共有・浸透された価値観や企業文化は、模倣や再生が困難であり同社の競争力の源泉となる。またそのことは、同社の多様性や異なる業態を支える基盤となっており、事業間のシナジーの最大化に貢献するものでもある。

企業文化の構築に当たっては、多面的な観点からの取り組みを要するが、同社では特に言語化が重視されている。経営層が発する言葉の意味や意図を正しく理解するには、あらゆるコミュニケーションの手段を用いて周知することが不可欠である。その際、経営者が断続的に語りかけるなど、経営層による直接的なコミュニケーションは極めて重要であり、その効果も大きい。実際、ソニーユニバーシティで育成された部長クラス、課長クラスといったミドル層もまた、企業文化を共有

し浸透させるうえで大きな役割を果たしている。

ソニーユニバーシティの学長である安部氏は、従業員の行動変容に影響を与える要素としては、企業理念・組織風土が7割、上司や同僚のようなロールモデルが2割、さまざまな施策や制度が1割程度と考えている。また彼は、人事部門は制度や施策の詳細な設計に時間と労力を使いがちであるが、その制度・施策の本質的な目的やその背景にあるストーリーを具体的に伝えることの方が大切であり、それらを説明しながら共感を得ることにもっと重きを置くべきと説く。さらに、従業員の挑戦を促したいのであれば、試して、失敗して、学んで、改善した事例を題材にその過程を具体的に示すことが重要であると述べている。従業員はそうした具体例から気づきを得ることで、意識を高め、行動を変容していくのである。

安部氏は、変革をもたらすリーダー像について、次のような見解を有している。ビジネスモデルがシンプルでかつ成長基調にある状況では、高いカリスマ性と情熱を持って、語学力を含めた高いコミュニケーション能力を発揮し、強力に周りを巻き込みながら事業を牽引するといったリーダー像が広く一般的であったが、複雑性が増す現在、そのイメージは変わってきている。

これまでの事業や方針とは異なる、新しいアイデアや方向性をもたらすという変革の観点から見ると、今の時代のリーダーに求められる素養は、①あらゆることをオープンに考え、吸収できること。特にコンテンツビジネスに近い業界では、②柔軟かつ深く物事を考えられること、③成長や目標達成に貪欲であること、④考えたことをしっかりと行動に移せることであり、そのような要素を備えた人材が真の変革をもたらしているという。ただし、そのような人材は、必ずしも常に職場で目立ったリーダーシップを発揮しているわけではなく、会議で物静かなことも多いため、なかなか見つけにくいのが実状である。

そういった観点で、ソニーユニバーシティの受講者の人選は重要である。選定方法としては、多様性の受容度が高く、オープンマインドであること、変革への関心が高いことが基準となり、そのうえで、そうした意識を日々の業務で実際に行動に移しているかどうかがポイントとなる。これらのポイントは、日々業務で接している上司でなければ分かりにくいため、基本的には上司の推薦を基準にしている。

安部氏は、「Out of the box thinking（型破りな発想）」という考え方が成長のカギと考えている。そのためには、まず自らを異質な環境に置き、それまで自分がいた環境が「box」の中だったのだと自覚することが重要だという。その意味では、海外駐在など全く別の部署に異動することも学びの機会になる。このように成長に貪欲であり、考えたことを着実に実行できる人材を集め、育成することにソニーユニバーシティは大きく寄与しているのである。

現在、ソニーユニバーシティの運営部隊は、グループ全体の人事施策の企画・推進を担うグループ人事部の中に配置されており、将来の経営人材を育成するとともに、ソニーグループが大切にしている企業文化を醸成・変革していく人材を輩出するための中核的な役割を担っている。

Ⅲ 企業文化変革のための リーダーシップ養成に向けて

企業文化変革を進めるには、経営者の意思を組織の実行力として駆動させ、また、現場で起きていることを経営者に伝え、迅速な軌道修正を推進するミドル層のリーダーシップがいかに発揮されるかがポイントとなる。

第Ⅱ章で紹介した先進企業の先進事例を参照しながら、企業文化変革につながるようなミドル層のリーダーシップ養成の方策について、ここでは、①経営層ハンズオンでのミドル層の育成、②ミドル層によるパーパスの自分事化、③企業文化変革者としての実践と共感・共鳴の場づくり、④チームビルドに力点を置いた教育、⑤常設組織での変革のモニタリングと改善、という５つの観点から提言したい。

1 ｜ 経営層ハンズオンでの ミドル層の育成

企業にとってミドル層は会社の将来を担う人材であるため、企業としては、変革を担える人材（変革者）を選定する仕組みを持っておきたい。

多くの企業においてリーダーシップ研修を実施し、部長層や課長層を対象に幹部候補を育成しているが、その際、各部門から推薦された人材を採用すると、そつなく業務をこなす、いわゆる無難な人材が選ばれ、経営層が現場で見つけてきた人材が対象から漏れてしまうことも少なくない。つまり、中間管理職が評価する人材と経営層が挑戦者あるいは変革者と見立てる人材との間にはギャップがあるのである。失敗することもある挑戦者は、中間管理職から見ると優秀な人材には映らないことがその原因の一つなのかもしれない。

そういったときには、募集の際に「挑戦し続ける」など企業文化の変革を担える人材であることを意識させるような要件を入れておくことが重要である。また、現状を勘案すると、部門任せにはせず、経営層が自ら常にアンテナを張って人材の発掘を図ることも必要である。

他方、中間管理職が直属の部下ではなく、他部門で優秀と思われる人材を推薦する方法も有効である。他部門から名前が出る人材は、すでに部門を超えて活躍している人材である可能性が高く、挑戦者・変革者になることが期待できるからである。また、キーポジションのサクセッションプランにおいて、「次の次」の候補者を抽出する方法を検討することも検討に値するのではないか。というのは、「次」の候補は直属の部下として期待している人材になることが多いが、次の次となると、自部門ではないがこんな人材に将来を託したいといった挑戦者の名前が挙がってくる可能性があるからだ。

また、ミドル層を育成する場において、経営層のハンズオンでのかかわりが重要になる。かかわり方としては、直属の担当役員ではない役員が担当した方がよい。なぜならば、受講者が率直な悩みを相談しやすくなるからである。

さらに、経営層自身がミドル層の育成を自分事化して取り組むこともポイントとなろう。その際には、自分のさまざまな挑戦や失敗を語るのもよい。

多くの企業では、必ずといってよいほど浮き沈みの歴史があり、競争環境が厳しくな

り、生き残ることが難しい局面をくぐり抜けてきたはずである。そうした修羅場において、経営者が何を考え、どのようなリスクを冒し、どのような判断を下し、何を成し遂げたのかを、自分の言葉で伝えることによって、次世代のリーダー層が会社で求められるリーダーシップ像とは何かを深く理解できる。

ただし、そのリーダー像は時代とともに常に進化させていかなければならない。ずっと大切にしてきたことを伝えるのはもちろん必要であるが、今後の事業環境の変化を見据え、どのようなチャレンジを断行し、何をどう変えていくのか、そして、その際にはどういったリーダーシップが求められるのかを議論し続けなければならない。AIの進展をはじめ事業環境が急速に変化する状況を踏まえると、次世代を担うミドル層の重要性は一層増してきている。先人より高速に挑戦・失敗・検証を繰り返すループを回していくことが求められるだろう。

2 ｜ ミドル層による パーパスの自分事化

企業文化変革を成し遂げるには、自社が大切にしている価値観やパーパス、MVV（Mission、Vision、Value）などをミドル層が言語化・自分事として受け止めることが欠かせない。また、そうした姿を現場のメンバーに伝えることが重要である。

前述したように、味の素グループでは「My Purposeワークショップ」を実施し、ミドル層がどのような目的を持ち、それが会社のパーパスとどのように重なり合っているか、つまり会社のパーパスをいかに自分事として業務に取り組んでいるかを考えさせ、発表させている。

仕事で大切にしていることや価値基準を置いていることと、リーダーシップのあり方とは密接に関係しているものである。味の素グループが行っているように、会社のパーパスと自分のパーパスが重なり合っている部分を認識して自分事として実践し、その成果を組織内に浸透させることは、企業文化変革の実践を通じてリーダーシップを高める有効な手立てとなる。

3 ｜ 企業文化変革者としての 実践と共感・共鳴の場づくり

企業文化変革に必要なのは、前述したように、ミドル層が自らのパーパス実現に向けた考え方や行動を、ストーリー性をもって語り継ぐことである。またそれを制度や施策の下で促進するだけでなく、実践する場を設けることがポイントとなる。

実践の場を通じて現場のメンバーの気づきを促し、意識を高めていけば、新しい行動様式が生まれることも期待される。その際、重要になってくるのが共感と共鳴である。共感と共鳴は「あっ、そういうことか」という納得感を醸成するとともに、「できる」「やってみたい」という動機を喚起し、ミドル層だけでなく、それを聞いた人々の行動変容にもつながる。

このような共感・共鳴を呼び起こすには、失敗を許容する組織風土の醸成が欠かせない。味の素グループが実施した「失敗展」のように、失敗から何を学んだのかを共有することが重要であり、失敗を含め、挑戦をミドル層がサポートする構図ができて初めて従業

員は安心して挑戦することができる。

そういった土壌を構築するには人事部門が重要な役割を担う。従来の人事部門は、制度や施策の策定に時間と労力を使いがちであったが、制度や施策だけでは人の心には響かず、行動も変わりにくい。今後は、ミドル層が企業文化変革の担い手として実践した行動を現場の声として生き生きと説明し、現場のメンバーからの共感・共鳴が得られるような実践の場を設けることに重点をシフトすることが望ましい。これには人事部門だけでなく広報部門なども参画し、取り組みを盛り上げていくことが必要になってくるであろう。

4 ｜ チームビルドに力点を置いた教育

ミドル層が果たすべき役割は、企業文化を継承するだけでなく進化させていくことである。味の素グループの「Our Philosophyチャレンジ」では、会社の価値観を言語化し、それに沿って行動することで実行力を強化している。取り組みを通じて、価値観を浸透させるとともにミドル層のリーダーシップをブラッシュアップしようとしているのである。

その中で筆者が注目しているのが、チームビルドに力点を置いた教育である。ミドル層がせっかく挑戦をしようとしても、現場組織の思いが統一されていない状態では空回りに終わってしまうことが少なくない。そのためにはまず、同じ目標に向かっていくことの意義を分かりやすく言語化する必要がある。具体的には、「なぜ今、この変革を実行しなくてはならないのか」「このビジョンに込められた思いは何か」を丁寧に説明することが求められる。

とはいえ、現状ではこうした説明を得意としていない人材が少なくないということも勘案すれば、価値観の浸透に向けた研修に合わせて、リーダーシップ研修、とりわけチームビルド研修を組み込むことが有効であると考える。「管理をするだけの管理職」には必ずしもそうしたスキルは必要ではないが、企業文化を継承し、企業文化変革を牽引していくミドル層には不可欠な能力である。研修を通して、多くのミドル層が変革の背景にある「なぜ」を言語化しつつ、変革された企業文化を現場に深く浸透させていくことが期待される。

5 ｜ 常設組織での変革のモニタリングと改善

企業文化変革のカギを握るミドル層のリーダーシップを養成するには、定常的にモニタリングし、改善のループを回し続けることが不可欠であり、その取り組みを担う組織を設けることが必要となる。味の素グループの事例で述べたように、同社のASV経営浸透にかかる各種施策は、人事部のOur Philosophy共感推進グループが中心となって展開されている。三菱電機においてもカルチャー変革を推進する機能を人事部門内に配置し、常設組織化している。

企業文化変革には終わりがない。ミドル層の育成も同様に終わりのない活動である。その意味で、この取り組みを担う組織は一過性ではない、常設の組織であることが望ましい。

日本企業の強みは、本来、ミドル層のリーダーシップにあった。それは単なる管理者ではなく、変革を推進し続ける存在である。こ

のことは企業文化変革においても同様で、長らく管理業務に忙殺されてきたミドル層を、挑戦と変革を担うリーダーへと転換することが今、求められている。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）
野村総合研究所エグゼクティブパートナー
米国公認会計士、中小企業診断士
専門はイノベーション、組織構造改革、PURPOSE & VALUES策定、買収統合、PMI、自動車、精密、電機、重電などの製造業における中長期経営計画策定、事業戦略策定など