

JMA2011年経営革新提言

「“善い経営”で世界をきわめる」

2011年3月

社団法人日本能率協会（JMA）の提言活動について

JMAは、1987年から毎年、その時々的重要な経営課題をとりあげ、問題の背景・進むべき方向・対策等について提言してきました。

この提言活動では、課題解決の正解を示すものではなく、より良い議論のための題材を提供することに主眼をおき、JMAの考え方について提言を行っています。

これを機会に、各社でさらに議論が盛んになり、新しい発想が生まれ、経営成果に寄与することを願っております。

提言テーマ一覧

- | | | |
|-----|-----------|--|
| 第1回 | (1987 年度) | … 「世界最適経営革新の提言」 |
| 2 | (1988 年) | … 「創造力革新の提言」 |
| 3 | (1989 年) | … 「サービスの品質と生産性向上の提言」 |
| 4 | (1990 年) | … 「シナリオ2000－市民主義経営の提言」 |
| 5 | (1991 年) | … 「会社の魅力を高める提言」 |
| 6 | (1992 年) | … 「時間生産性向上の提言」 |
| 7 | (1993 年) | … 「日本的人事システムのリデザイン」 |
| 8 | (1994 年) | … 「ビジネス・リーダーの革新の提言」 |
| 9 | (1995 年) | … 「生活者主義時代の価格創造経営の提言」 |
| 10 | (1996 年) | … 「知力（知恵と活力）のマネジメントと創造」 |
| 11 | (1997 年) | … 「連結経営革新への挑戦」 |
| 12 | (1998 年) | … 「新たな企業の成長・発展をめざす環境経営」 |
| 13 | (1999 年) | … 「日本的経営の強みを活かす経営革新の提言」 |
| 14 | (2000 年) | … 「競争優位をめざす『モノづくり経営』への挑戦」 |
| 15 | (2001 年) | … 「競争優位をめざす人材戦略」 |
| 16 | (2002 年) | … 「競争優位をめざす独創的な高付加価値経営への挑戦」 |
| 17 | (2003 年) | … 「独創重視のプロダクト革新と限界突破型リーダーの育成」 |
| | (2004 年) | … 研究報告「成果主義人事に関する研究」 |
| 18 | (2005 年) | … 「人と組織の持続的成長を実現する成果主義の新展開」 |
| 19 | (2006 年) | … 「ミドルマネジメントの復権と創造」 |
| 20 | (2007 年) | … 「潜在能力の組織的発揮 ～人と組織の能力を活かしきる経営のあり方～」 |
| 21 | (2008 年) | … 「潜在能力の組織的発揮 ～『働く人の喜び』を中心に据えた経営を目指す～」 |
| 22 | (2009 年) | … 「潜在能力の組織的発揮 ～『働く人の喜び』を生み出す経営～」 |
| 23 | (2010 年) | … 「“善い経営”で世界をきわめる」 |

はじめに

日本能率協会では、2007年から「人と組織の潜在能力を発揮するための経営のあり方」を研究している。それは、今後の日本企業が持続的成長を果たしていくためには、働く人々の高い意欲と、能力発揮を促す新たな仕組みづくりが必要であると考えたからである。昨年まとめた「働くことの喜び」が現在の日本企業や社会にとってどのような意義があるかについて研究を重ねるべく、昨年4月から新たなメンバーに参画いただき研究を進めている。

日本企業の現実には厳しい。新興国の台頭など世界競争のなかで日本企業のポジションが変わり、競争力低下に起因して浮足立ち、目指すべき道を見失い“誇り”や“自信”と“気概”が失われたかに見える。また、期間損益と内部統制という内向きな経営の方法に重点が置かれ、革新性や創造性が枯渇してきている。一方では、不況が長びき、中堅、若年層の意欲の低下や、集団の力にかけりが出てきた。社会に目を向けると将来への漠然とした不安のなかで、現在の居心地の良い暮らしを守りたいとする若者の内向き志向も目立ってきた。

そのなかにあっても、全国には元気で輝く企業が数多くある。本研究会では、厳しい環境にあっても、経営者と社員の“想い”を一つにして、連続して高い経営成果を上げている企業への訪問を続けている。

これまでの自信が揺らぎ、方向性が見えない時代にあっては、企業経営の原点に立ち戻って考えることが必要である。ただ現状を悲観するだけではなく、これまでの事柄を確認することによって立ち位置を見失わず、今後の行き先を見定めなければならない。単なる過去の肯定や否定からは何も生まれないし、成功体験がえてして弱みになることも多い。

かつて働く人々の気概と創意工夫による集団の力によって、顧客や社会の信頼を勝ち取ることで成長を遂げてきた日本企業の経営の根幹にある思想や方法とは何か、現実には起こっている大きな潮流のなかで、変えるものと変えてはいけないものは何か。日本企業が環境の変化に浮足立つことなく、今後とも持続的に世界で共創していくためには、まず日本企業の強みを伸ばし、弱みを克服する施策が急務である。日本が世界のなかで「一目」おかれ、なくてはならない国になるためには、「日本企業らしさ」を世界により積極的に打ち出す。そのためにはまずは経営者と働く人々が希望をもち、“自信”と“気概”を取り戻すことによって、高い意欲のもとで個々の力を結集しなければならない。

一方、もはや技術力だけでは世界競争に勝ち抜いていくことはできない。技術の優位性を事業モデルに展開できる経営力が切実に問われている。世界を俯瞰して思考し、気概と信念をもって決断と行動することができる経営人材を綿々と輩出していかなければならない。そのための仕掛けや仕組みづくりが急務である。

目次

第1章	マネジメントそのものを問い直す	1
1.	自社に相応しい経営の方法を練り直す	
2.	企業経営にとって“人への感性”が最重要課題である	
第2章	未踏課題に挑み、自らの手で切り拓いていかなければならない	2
1.	技術力だけでは勝ち抜いていけない。経営行動を世界仕様に磨き直す	
2.	「日本企業らしさ」を世界に積極的に打ち出す	
第3章	提言：“善い経営”で世界をきわめる	4
提言Ⅰ	“善い経営”をきわめなければ企業は存立を続けることができない	4
提言Ⅱ	元気で輝く現場をつくる	6
1.	経営者と現場との距離を縮めることで、「自ら考えて、行動する現場」をつくる	
2.	「働くことの喜び」を基軸に貫くことで、「創造活動を促す現場」をつくる	
2-1.	「働くことの喜び」が生まれる職場とは	
2-2.	まずは、「働くことの喜び」を体感する	
2-3.	「働くことの喜び」は世界共通である	
2-4.	「働くことの喜び」が生まれない事情がとても多い	
提言Ⅲ	技術の優位性を事業モデルに展開する力をつける	10
1.	利害関係者と共存共栄する	
1-1.	顧客の近くに位置して、新たなモノ(価値)を生み出す	
1-2.	産業の集積を活かす	
1-3.	国をまたがって企業間連携を進める	
2.	「世界で活躍できる経営人材」を輩出し続ける	
2-1.	経営人材は意図をもって育てなければならない	
2-2.	どのように育てるか	

第1章 マネジメントそのものを問い直す

1. 自社に相応しい経営の方法を練り直す

マネジメントは人がつくった方法であり、未来永劫にわたって不変なものではない。時代の必要性から生まれたのであり、時代に合わせて変えていかなければならない。

1911年にフレデリック・テーラーは「科学的管理法の原理」を著し、はじめてマネジメントが企業経営に有効に機能することを説いた。米国産業界に“生産性”という概念を採り入れることによって、生産量の増加を生み、資本家と労働者の双方に大いなる果実をもたらした。当時の怠業と非効率な仕事の進め方が蔓延するなかで、人よりも仕組み(システム)を優先する生産革新が有効に機能したのである。しかしながら、その反動として後の人間関係論の台頭を招くことにもなった。

マネジメントの根底にある人間観とは何か。日本を代表する経営学者の加護野忠男によると「英語のマネジメントは動詞manageの名詞形であるが、その原義は『動物を飼いならして、意のままに動かす』ことである」(『経営の精神』加護野忠男著、2010)とある。当時の状況においては、このような人間観に基づく経営の方法は有効に働いた。もちろんその後今日に至るまでの100年の間には、組織における人間の心理や行動の研究が進み、必ずしもテーラーの人間観がそのまま受け継がれてきているわけではない。その後の米国産業界が黄金の60年代を経て工業化社会からIT社会へと変貌していくなかで、マネジメントも変遷をたどってきた。しかしながら、マネジメントという言葉を使っている以上、その根底に流れる、人間に対する基本的な考え方は変わっていないのではないか。

人は意志をもつ動物である。人は機械、設備、材料など他の経営資源と同列ではなく、必ずしも仕様書通りには動かない。意欲があるかないかで、仕事の出来映えや生産量に大きな差が表れるのである。現実の企業経営にあっては、経営効率を高めるなかで知らず知らずのうちに、人材を画一的、統制的に扱ってきてはいないか。

日本が戦後の荒廃のなかから経済大国として奇跡的な成長を果たしてきたのは、間違いなくアメリカ型マネジメントの導入に拠るところが大きい。しかしながら、現在の日本企業にとって、ただ単に、アメリカ型マネジメントを採り入れていれば今後の持続的成長が期待できるわけではない。日本企業の経営の方法が生きた時代は、拡大競争時代であったが、現在は企業によって、業種によって、競争の目標が様々になってきた。今一度日本企業に相応しい経営の方法を練り直さなければならない。それは、各社それぞれの経営の方法を考え抜くということでもある。なぜなら、もはや横並びの競争が許される時代ではなく、今後とも顧客や社会に認められるためには、他社との違いを際立たせなければならないからである。マネジメントが企業経営に活用され始めてから100年という節目にあたり、マネジメントそのものを問い直さなければならない。

2. 企業経営にとって“人への感性”が最重要課題である

工業化社会から情報化社会の次は、どのような社会か。日本企業が成長を果たしてきた時期は社会が物質的な豊かさを求めた時代であった。平成19年度版国民生活白書によれば、1982年が分岐となり、その後「物の豊かさ」から「心の豊かさ」を求める割合が年々高まってきている。物質的にはある程度満たされてきたことの証左であろう。

社会が「心の豊かさ」を求めているとするならば、これからの企業経営にとっての最重要課題は、“人への感性”ではないか。ますます人材の重要性が高まるとともに、顧客、取引先、株主、地域、社会それぞれと、“人への感性”をもってどのように関係性を築いていくのか、が大切になってくる。

これまでの徹底した効率を追い求める経営の方法が、一方では徐々に働く人々の意欲を減退させてきたのでないかを立ち止まって見直してみる必要がある。人以外の経営資源に対して有効に機能する経営の方法が、いつの間にか人にも適用されがちである。人をジャスト・イン・タイムしては、意欲が高まらず、もてる力を十二分に発揮できなく、成長にもつながらない。昨今の非正規社員の急激な増加や「即戦力」重視の企業姿勢がこのことと重なってみえる。

また、これまで繰り返されてきた人事制度の改訂や人に関わる仕組みの変更は、経済・社会情勢の変化が企業経営にどのような影響があるか、がまずありきではなかったか。逆に、働く人々の意欲が高くなることを第一義として、経営の方法を革新すれば、その結果経済・社会情勢の変化に翻弄されることなく、変化を取り込めることになるのではないか。

また、もはや日本人は勤勉ではないのか、という疑問も湧いてきている。「勤勉よりも運・コネが大事と考える」日本人の比率が年々高まっており、2005年には41%となるに至っている。国別比較でも高く位置する(『競争と公平感』大竹文雄著)。かつては、同僚と切磋琢磨して高みを目指すという闘争心に加えて、会社を成長させて地域や社会を発展させるという使命感に燃えて、仕事に打ち込み成長を果たしてきた。企業の使命は創造活動にある。意欲が萎えれば創造や革新につながらない。働く人々の意欲を回復するべく新たな経営の方法が必要である。

第2章 未踏課題に挑み、自らの手で切り拓いていかなければならない

もはや日本企業が直面している課題を解決するためのお手本はない。

環境の変化にただ翻弄されるのではなく、現実起こっている世界的な大きな潮流に対峙し、自らの力で克服していかなければならない。

1. 技術力だけでは勝ち抜いていけない。経営行動を世界仕様に磨き直す

世界経済化の流れは不変である。企業間競争を超えて国家戦略の様相も垣間見える。島国でもあり、戦後の平和経済国家のなかで日本人は世界的な変化に対峙することが少なく、日本の中で肩を寄せ合って生きていくための仕組みをつくり上げてきたともいえる。しかしながら、情報や金が国境を越えて瞬時につながる環境にあっては、感度が鈍ければ変化に翻弄されてしまう。ましてや過去の成功の余韻にひたり手をこまねいていては衰退を招く。

世界競争はある意味では弱肉強食といえる。「勝者独り占め」のゲームが行われている。ひき続き技術革新の進展も激しい。デジタル技術の革新によってモジュール化が進み、日本のモノづくりの競争優位性を急速に弱めることとなり、新興国からの競争者も台頭してきた。加えてインターネット革命は、ごく少数の個人や企業が発明した技術なり事業モデルで、地球規模の事業展開を進めている。是が非でも日本企業の経営行動を世界仕様に磨き直さなければならない。「わが社は技術はあるが…」との嘆きは少なくない。技術の優位性を事業モデルに展開できる経営力が問われている。世界を俯瞰して俊敏に対応できる経営人材を綿々と輩出するための仕掛けや仕組みづくりに本気で取り組まなければならない。

2. 「日本企業らしさ」を世界に積極的に打ち出す

日本企業は社会との調和を大切にする経営を心掛けてきた。顧客や社会の信頼を裏切らないことで、結果として世界に類をみない数の長寿企業が存在している。信頼関係は一朝一夕に築かれるものではない。社会に有意なモノ(価値)を生み出し続けるとの大義を大切にする経営者と、陽が当たらなくとも決して仕事に手を抜くことがない多くの人々が、ひたむきに取り組んできたからこそ獲得したものであり、他の追従を許すものではない。このことに自信をもつべきである。

日本企業が今後とも世界にとってかけがえのない存在として強い支持を獲得していくためには、独自のモノ(価値)を生み出し続けなければならない。幸いにも日本には優れた技術をもつ産業の集積がある。企業間連携や協力会社群と共に難題に挑み続けることによって、完成品のみならず高機能材料や基幹部品でも高いシェアを獲得し、また世界をリードする制御技術や量産技術も育んできた。これらの技術力とそれを支える人材の力と意欲を武器として、今後とも「世の中にないモノ(価値)」を生み出すための挑戦を続ける。

加えて、日本は長い歴史と文化をもつ国で、つくり出す製品の性能と品質は抜群、人は親切で清潔、経済力も高く教育が行き届いているというイメージが海外にはある。この良質なイメージは日本ブランドともいえる。「使いがっての良い商品」、「美しい外観」、

「高い信頼性」、「細やかな気遣いのおもてなしの精神」を追求する製品やサービスを提供し続けることによって、決して期待を裏切ってはいけない。ただし、単に格差をつけるだけであれば簡単に真似されてしまうのであり、新しいコンセプトに基づくモノ(価値)を生み出す努力も必要である。

世界にとって、日本にとって、そして人類や地球環境にとって、今という時代に何が必要か、何が求められているのか、それに対してわが社は何ができるのか、存在理由とは何か。多種多様な価値観をもった社員が“想い”や使命感でつながる集団をつくることでこそ、新たな価値を生み出し続けることができる。

第3章 提言：“善い経営”で世界をきわめる

提言Ⅰ.“善い経営”をきわめなければ企業は存立を続けることができない

競争のやり方が変わってきた。

日本企業の成長期は、拡大競争の時代であった。それは、日本企業の経営の方法が生きる時代でもあった。現在は、企業によって、業種によって、競争の目標が様々になってきた。したがって、もはや横並びではなく、各社独自の経営の方法を練り直さなければならないのであり、経営の方法の良し悪しを議論する前に、まず自社の存在意義そのものを問い直さなければならない。

企業の目的とは何か

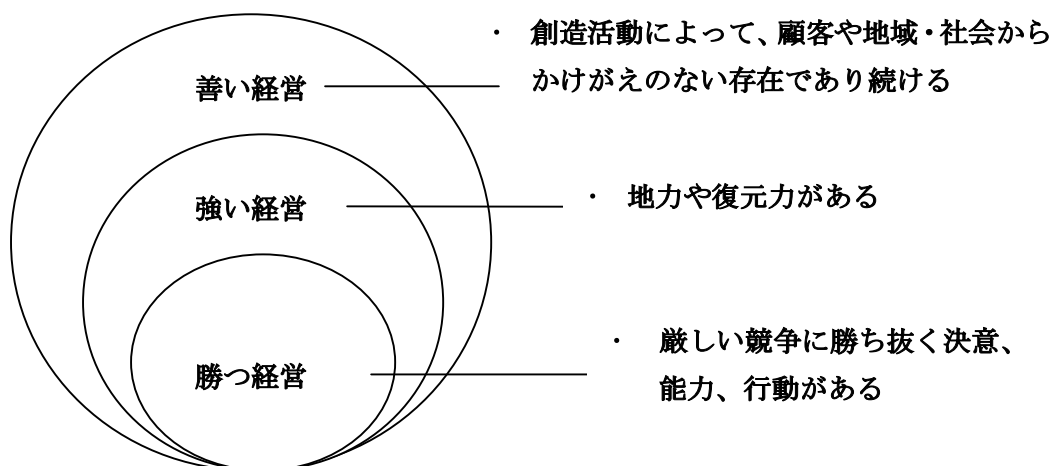
企業は強くなければ生き残れないし、競争には勝たなければならない。しかしながら企業経営の目的は、単に競争相手を打ち負かすことでもなく、また、利益を最大にすることでもない。企業の使命は創造活動にある。それは社会にとって有意な新しいモノ(価値)を働く人々の手で生み出し続けることである。それによって、顧客や地域・社会から信頼を獲得し、長期にわたり“かけがえのない存在”であり続けることができる。世の中から必要とされないものは、いつの日か淘汰される。

“善い経営”とは、

- ・ 社会に有意なモノ(価値)を提供するとの“想い”を一つにして士気を高め、
- ・ 総力をあげて難題に挑み続けることによって得意技に磨きをかけ、
- ・ 他ができないことを成すことで、かけがえのない存在として顧客や地域・社会から信頼されて強い支持を獲得し、持続的な成長を果たす

ことを目指すことである。

辞書を参考にすれば、「善い経営」とは、人のおこなうべき道にかなった事業を営むこととなる。「善い経営」を実現していくためには、まず、経営が健全でなければならない。「利益を上げる」、「高度な管理技術がある(「必要なものを、必要なだけ、いかにコストを下げて、速くつくるか)」、「反社会的な行動はしない」は当然のことである。



“善い経営”には、“勝つ経営”と“強い経営”も包含される。企業は、厳しい競争に勝ち抜くための決意、能力、行動が必要であるし、また地力や復元力も備えていなければならない。我々は、「志なくしては企業はない」と考える。「わが社が生み出す新しいモノ(価値)で社会を豊かにすること」を追求する“善い経営”を実践していかなければ、企業は存立し続けることができない。なぜなら、もはや、横並び競争が許される時代ではなく、社会(世界)から一目おかれ、“かけがえのない存在”として認められなければ、淘汰されてしまうからである。

日本には長寿企業が圧倒的に多い。「本業で社会に貢献する」、「心をこめてモノ(価値)をつくる」との大義を大切に、新たな技術に挑み続け社会から信頼されてきた日本企業が多くある。このことに自信をもつべきである。

「わが社にしかできないものは何か」

「社会から期待されているものは何か」

「どうすれば社会に有意な新しいモノ(価値)を生み出せるか」

経営理念や行動指針に謳うだけでなく、社内で徹底して議論を重ねることで、全社員が「わが社にとって“善い経営”とは何か」について頭と心でつながることこそ、持続的成長が果たせる。

提言Ⅱ．元気で輝く現場をつくる

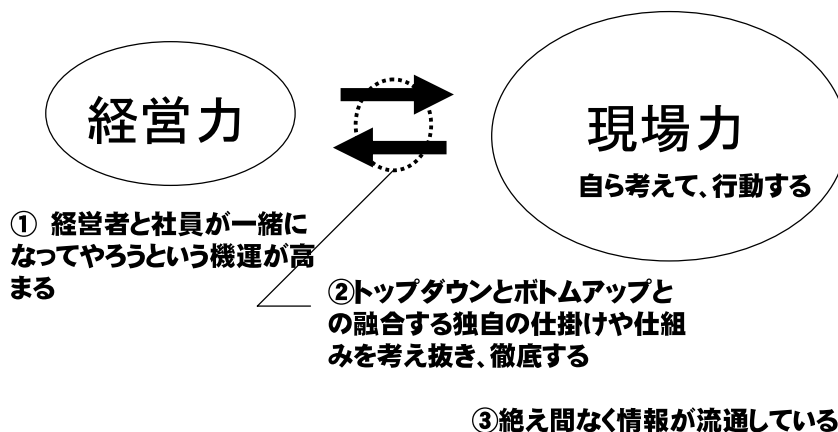
“善い経営”とは、「わが社にしかできない、社会にとって有意な新しいモノ(価値)を生み出し続ける」ことを目指すことである。そのためには、元気で輝く現場をつくらなければならない。全国にある元気な企業の職場には共通して、「職場への愛着と誇り」、「ベテランと若手の学び合い」、「全社員が参画するイベント」、「トップが社員と笑顔で会話」、「得意技」、「目標を作り出す」、「会社が生活空間」がある。

1. 経営者と現場との距離を縮めることで、「自ら考えて、行動する現場」をつくる

経営者の頭や気持ちだけで企業経営は成り立たない。営業、製造、開発などそれぞれの現場で働く人一人ひとりの思考、意欲、行動の総和が企業のカチとなる。経営者の想いが頭と心でつながっている現場は強い。なぜなら、「自ら考えて、行動できる」からである。現場の状況は絶えず変化する。その時その時にどのように考えて、行動できるか、その行為の積み重ねが経営成果となって表れるのである。

経営者と現場との距離を縮めて「自ら考えて、行動する」現場をつくるためには、次の事柄が大切となる。

- ① 経営者と社員と一緒に「やってやろう」という機運が高まる
- ② トップダウンとボトムアップとの融合する独自の仕掛けや仕組みが考え抜かれ、徹底して継続することで、タガを弛ませない
- ③ 絶え間なく情報が流通する



社員は経営者の本気度を見ている。経営者が現場と一体になって活動に参加すれば、一緒になって「やってやろう」という機運が高まる。また、経営者がトップダウンとボトムアップとの融合する独自の仕掛けや仕組みを徹底して継続することで、タガを緩めず、

成果につながる。元気な企業には必ず独自の工夫がある。次に挙げるのはその一例である。

(会社名五十音順)

「自社製ロケットをつくる」	植松電機
「三行提報」	サトー
「ジュケンシステム」	樹研工業
「無駄撲滅運動」	シンフォニアテクノロジー
「ワクワクワークスタイル改革活動」	東京海上日動システムズ
「寿司バーコンセプト」	鍋屋バイテック
「手作りの新車発表会」	ネットトヨタ南国
「心に残るありがとうカード」	ヒロボー
「ブラックジャックプロジェクト」	堀場製作所

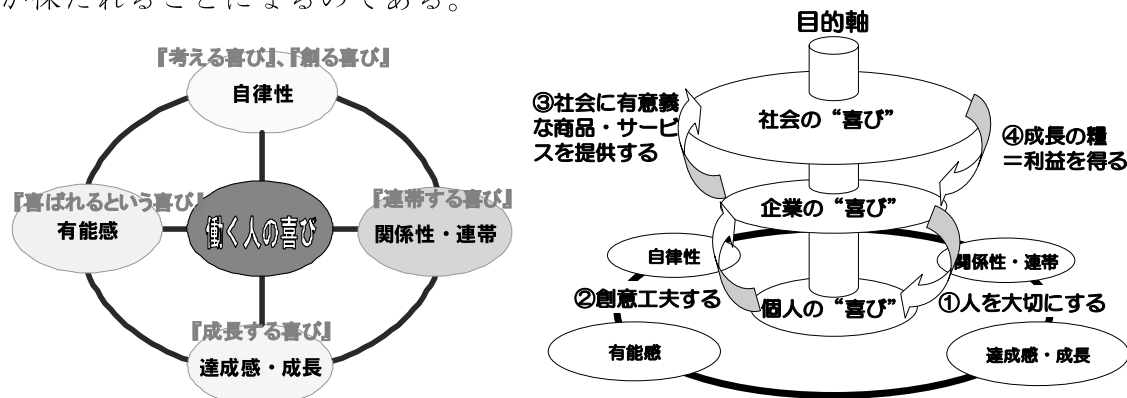
2. 「働くことの喜び」を基軸に貫くことで、「創造活動を促す現場」をつくる

2-1. 「働くことの喜び」が生まれる職場とは

「働くことの喜び」とは、次の図に示した「創る喜び・考える喜び」、「成長する喜び」、「連帯する喜び」、「喜ばれる喜び」の4つの喜びである。これらが互いに影響し合い、相互に作用し合っとうまく循環したときに仕事が楽しくなり、仕事への意欲が湧いてくる。それによって、人と組織のもつ潜在能力が引き出され、創造的な活動を促すことにつながるのである。

企業が働く人を大切にすれば、人々の創意工夫が促され、社会に価値ある製品やサービスを生み出すこととなり、社会はその対価として企業に成長の糧を提供し、ひいては個人に利益が還元されるというように、「個人の喜び」と「企業の喜び」と「社会の喜び」が、同じ目的軸のもとでつながり、うまく循環することが重要である。

「働くことの喜び」があれば、異質の排除や馴れ合いという共同体が陥りがちな欠点に染まることなく、また自主的に課題をみつけることや困難に挑む意欲が高まり、集団での創造活動につながる。そして何よりも、仕事や職場に誇りが生まれ健全さが保たれることになるのである。



2-2. まずは、「働くことの喜び」を体感する

「働くことの喜び」を感じていれば、人は一生懸命努力する。「全員が参加する改善活動」に汗を流し、職場や会社が良くなっていくとの手応えを実感できることは、楽しいことである。

また、創造活動とは、ぎりぎりの緊張感のなかで、思考のかき混ぜと建設的にぶつかり合う厳しい実践の場である。途中で諦めることがないようにするためには、過剰な管理ではなく、仲間とともに「働くことの喜び」を味わうことである。「働くことの喜び」は根源的なものであり、誰かによって統制できるという性格のものではない。人は、「その気になる」ような環境に置かれたら本気になるのである。

「働くことの喜び」とは次のように、職場の日常に多くある。このことを大切にしたい。

「メンバー、関係者、上司と苦勞してプロジェクトを完成させたとき」

「責任・裁量のある仕事を任せられ自分の納得できるところまで達成したとき」

「仕事を通して自分が成長できたと感じたとき」

「後輩がやる気を出し、ぐんぐん成長していったとき」

「『この前買ったリングおいしかったわよ！』とお客様から言っただけしたとき」

「ちょっとした雑用を頼まれた時にでも『ありがとう』って先輩に言ってもらえたとき」

協働作業は、「働くことの喜び」につながるために大変重要である。

人類は協働作業をすることで何百万年と生き延びてきたのであり、協働することが喜びになるように脳の機能に組み込まれている。

ヒトは協働作業を喜ぶ

ヒトは一日たりとも一人では生きられない

「一緒に働くこと」と「一緒に分けること」が楽しいことは、ヒトの本性に組み込まれている
平等とは、均等ではなく“納得”できる分け方である

リーダーは、人望のある頼られるヒト、強いのではなく公平なヒトである

一人前の狩人になるには20年かかる

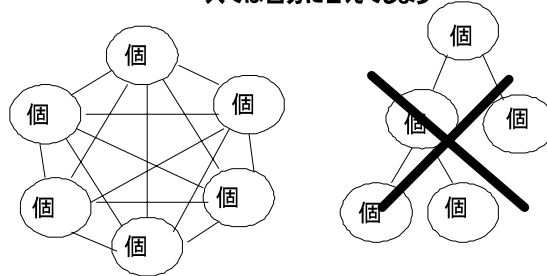
全員が子どもの教育に関わる

(人類学者 長谷川真理子)

人類は、5~6人でチームを組み、狩をしたり、採集をしたり、子どもを育てたり、仕事をしたりしていた。そういう意味では、班のように5~6人の小集団が仕事集団として機能すれば、「働くことの喜び」につながり、元気で輝く職場になるのではないだろうか。

小集団の自治に委ねる

一人では自分に甘えてしまう



人類は、常に5～6人のチームで仕事をしていた

2-3. 「働くことの喜び」は世界共通である

人間の身体は進化の産物である。原人が出現したのは200万年前、ホモサピエンスが登場したのは20万年前、世界の各地に定住し出したのは、長くて3万年前でしかない。とてつもなく長い年月、人類は同じような暮らしを営んでいた。大脳辺縁系は脳の情動を司る部位である。捕食から身を守るため、獲物を捕るため、危険物を食べないためなど、生きのびるために行動を促す役割がある。喜び、悲しみ、怒り、驚き、嫌悪、恐怖の感情は、人であればすべて備えている。

「誰かに認められたい」、「自分の居場所がある」、「信頼して任せてもらいたい」、「仲間と一緒に仕事がしたい」、「新しいことを知りたい、成長したい」との感情は万国共通である。しかしながら、「喜びに至る」まで、また「喜びを失くす」過程は、各国によって違いがある。したがって、各国の文化や慣習の“違い”を尊重することによって、自ずと経営の方法も変えていかなければならない。

2-4 「働くことの喜び」が生まれない事情がとても多い

職場が元気を失くすのはなぜか。「働くことの喜び」を失くす場合がとて多いからである。このことを十二分にふまえて、経営の方法を工夫しなければならない。

① 「働くことの喜び」を“失くす”例

「真面目にひたむきに働く人々」の意欲を失う

- ・ 任せてくれない、意見を聞いてもらえない
- ・ やはり認めてくれていない
 - 上司や同僚が見てくれていない
- ・ やはり信頼されていない

内部統制やコンプライアンスが強化される

- ・ 正直者が馬鹿をみる
 - うまく立ち回る人が高く評価される
- ・ 毎日コツコツ積み上げてきた利益よりも、ある時点の資産評価によって、経営成果が大きく左右される
- ・ 生活の不安感があり、仕事に没頭できない
- ・ 「冷や飯まで取りあげられるかもしれない」
- ・ 将来の生活設計が描けない
- ・ わが社に対する誇りを失う

「わが社を背負っていくとの自負がある人々」の意欲を失う

- ・ わくわく感がない
 - 「先が見えない」、「先が見えてしまった」

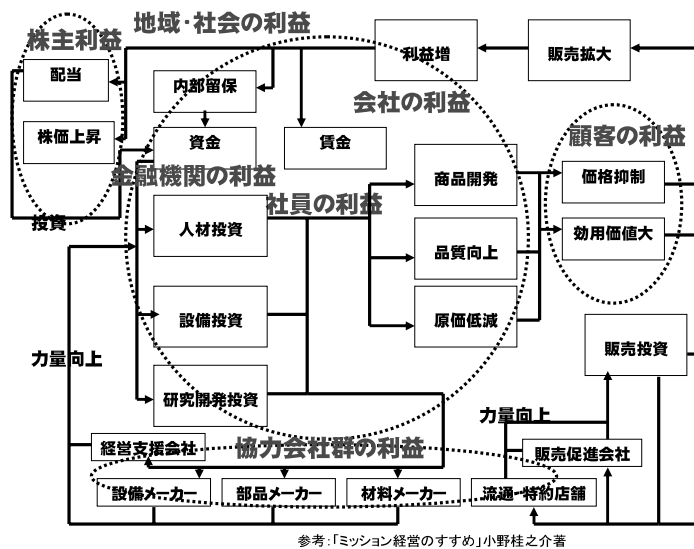
② 「働くことの喜び」が生まれない例

- ・ 指示に従うだけでいい (考える喜び、創る喜び)
- ・ 職場に自分の居場所がない (連帯する喜び)
- ・ 隣に座っている人の仕事に関心がない
- ・ 毎年同じ仕事を繰り返している (成長する喜び)
- ・ 仕事に手応えがない
- ・ 今の仕事が自分でなくても誰でもできる (喜ばれる喜び)
- ・ 仕事や会社に誇りが感じられない
- ・ 全体の生産物が見えない

提言Ⅲ．技術の優位性を事業モデルに展開する力をつける

1. 利害関係者と共存共栄する

日本企業の強さは「集団の力」にあった。単に企業内で働く人々による集団の力だけではなく、顧客、協力会社、金融機関、株主、地域・社会と“つながる”ことでモノ(価値)を生み出してきた。苦労を共にしてきたのである。目先の合理性を追い求め過ぎることによって、この“つながり”を決して毀損してはいけぬ。なぜなら、他ができない、社会に有意な新しいモノ(価値)を生み出すための大切な基盤となるからである。世界にとって“かけがえのない存在”であり続けるための「日本企業らしさ」を生み出す原動力である。苦境にあっても良好な関係を断ち切ることなく今後とも共存共栄を図っていかなければならない。



1-1. 顧客の近くに位置して、新たなモノ(価値)を生み出す

日本企業の強みの一つに、“顧客の近くに位置する”ことがあげられる。これまで「顧客に育てられてきた」との声も少なくない。しかしながら、市場調査などに過度に依存したり、また経営効率の名の下に、あるいは「高品質であれば売れるはず」と高をくくるなど、かつての徹底した顧客目線による必死さが薄れてきているのではないか。もう一度顧客現場の近くに身を置くとの原点に立ち返らなければならない。

次のような事柄を愚直に大切にすることで、独自のモノ(価値)を生み出している元気な企業も多い。

- ・ 最終消費者の現場に出向けば、ひらめきがある
- ・ 顧客からの無理難題に応えてみせる
 - 顧客の発想は新鮮である
 - 日本人の顧客からの要求はとくに厳しい
- ・ 顧客におもねるのではなく、ためになることにこだわる

1-2. 産業の集積を活かす

日本には、「いいモノを心をこめて創る」、「頼まれたら、何とかしてやりたい」、「何としてでもやる」、「できないとは言わない」、「赤字でもやる」、「できなければ恥ずかしい」というプライドと、卓越したものづくり技術をもつ専門中小企業群の「厚み」がある。これまで一緒に協力して難題に挑むことによって、他にできない新たなモノ(価値)を生み出してきた。これからも、苦労を共にしてきた協力会社との良好な関係を崩してはいけない。

また、日本には鉄鋼、化学、建設、機械・設備、自動車、電機など優れた技術をもつ企

業の「厚み」がある。これからも素材、部品、機械・設備、組み立て、物流、サービスの各社が連携することによって、相互に技術力を高め、他ができない新たなモノ(価値)を生み出し続けていく。

1-3. 国をまたがって企業間連携を進める

日本がなくなったら世界の生産がおそらく停止するくらいのポテンシャルはある。日本の輸出の7割以上が資本財や材料、工業用原料であり、世界の生産には欠かせない。しかしながら、「技術はあるが、経営力で負けている」という嘆きが多い。これからは、アジアの新興国の活力をさらに取り込み、新興国とともに成長する事業モデルをつくり出す必要がある。

経営力に磨きをかけ競争力を高めることは必須であるが、2国間で対峙してただ単に競争を繰り返すだけではお互いに消耗するだけである。しのぎを削り合いながらも、それぞれ国の優位特性を活かしながら共創することで、共に発展する構図をつくり上げる。現に成功している日本企業も多い。

共創のあり方として

- 日本で高機能材料や基幹部品を開発し、アジアで加工し、アジアをはじめとする新興国で作って、世界に販売する
- 新興国の競合企業と技術を共有し、自らを追い込み、さらに新しい技術を駆使し、次の新製品を市場に投入する。一方で低コスト製品の生産ノウハウを取得することで販路を拡大し、世界シェアを伸ばす

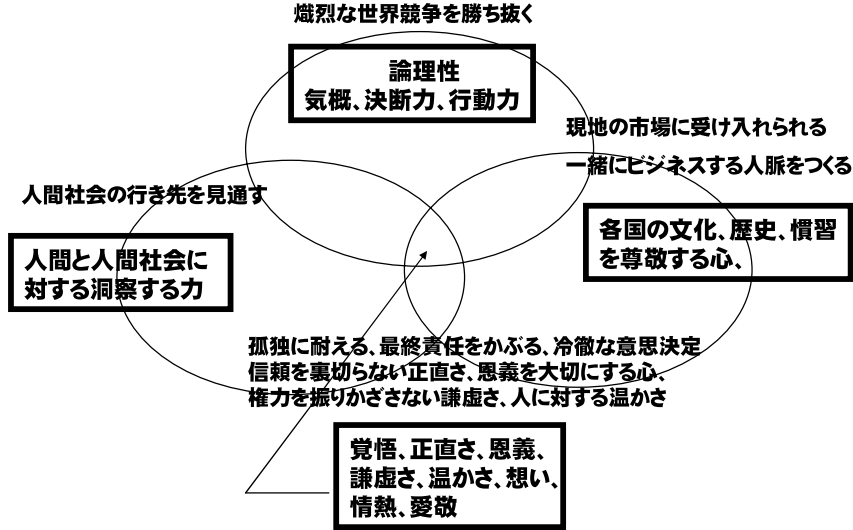
2. 「世界で活躍できる経営人材」を輩出し続ける

2-1. 経営人材は意図をもって育てなければならない

なぜならば、次のようなたくいまれなる資質と能力が求められるからである。

- ・ 熾烈な世界競争のなかで、経済的成果を実現するための論理性と気概に裏付けられた決断力や行動力が求められる
- ・ 孤独に耐える覚悟、最終責任をかぶる覚悟、弱音をはかない覚悟、冷徹な意思決定をする覚悟が求められる
- ・ 文化や歴史、慣習の違う多種多様な価値をもつ人々の心を突き動かし行動を起こさせるには、情熱や訴求力だけではなく、人間や人間社会に対する洞察に長けていなければならない
- ・ 決して信頼を裏切らない正直さ、恩義を大切にできる心、権力を振りかざさない謙虚さ、人に対する温かさを兼ね備えていなければならない

世界で活躍できる経営人材に求められる資質と能力とは



多種多様な価値観をもつ集団の力を結集するためには、

「納得してもらう」ことができるか否か

- 人は頭で分かっている、動かない、動けない
- 人が動くのは、心が動くとき

「納得する」とは

		理性			
		信頼感 「言ったことは、実行する」	論理的 「わかり易い」		
人物そのもの			共感性 「卑しさが無い」	情熱 「意義あるものに挑戦する」	話す内容
			情動		

2-2. どのように育てるか

「ヒトは、一人前の狩人になるには20年かかる」。リーダーは経験することでしか育たない。

経営人材が育つには時間がかかる。20年かけて経営人材を育て上げるための手作りの仕組みをつくり、徹底して継続していくとの覚悟が必要である。

- ① 経営戦略として、「今後何年間で何人の経営人材を育成していくか」との覚悟を決め、徹底して実行する
- ② 経営人材は管理者の延長線には位置しない。人材登用の年功運用を廃し、長期にわたって人間力を醸成する場を提供する
たとえば小さな事業組織(海外子会社など)での経営を任せる
- ③ 社内起業を実践する
- ④ 良質な他流試合の場に派遣する
- ⑤ 育成過程において、足を引っ張るエネルギーを排する

以上

研究メンバー

(敬称略、氏名五十音順)

● 超マネジメント研究会

浅野 隆	株式会社日本能率協会コンサルティング 代表取締役社長
石岡 徹	LLP EXOPHON'10 パートナー(元 伊藤忠商事株式会社 審議役)
岩崎哲夫	株式会社IOSS 取締役会長 (元 アプライドマテリアルズ米国本社 上級副社長/サムスン電子 社外取締役)
小林真一	社団法人日本能率協会 特任研究員 (元 ソニー株式会社 ソニーヨーロッパ上級副社長)
高橋 実	TDK株式会社 顧問
長谷川真理子	総合研究大学院大学 教授(人類学)
服部 毅	専修大学 キャリアデザインセンター (元 株式会社ブリヂストン 取締役 人事本部長)
八木洋介	日本GE株式会社 取締役 シニアHRマネージャー

● 人事研究会

大平克之	株式会社フジタ 顧問
高野幸洋	株式会社資生堂 人事部 部長
瀧川克弘	未来工業株式会社 代表取締役社長
野崎治子	株式会社堀場製作所 管理本部 人事担当副本部長
町田 剛	NECインフロンティア株式会社 総務人事部 グループマネージャー
宮本 高	NECフィールドینگ株式会社 執行役員 人事部長
吉田恵吾	社団法人日本能率協会 特任研究員 (元 本田技研工業株式会社 共創フォーラム 事務局長)

● 総括

杉本守孝	(社)日本能率協会 経営研究主幹
------	------------------

● 事務局

上野裕昭	(社)日本能率協会 経営研究所 所長
式守啓介	(社)日本能率協会 経営研究所 副所長
山根秀樹	(社)日本能率協会 経営研究所 リーダー
長沼明子	(社)日本能率協会 経営研究所



無断複製転載を禁ず

JMA2011年経営革新提言
「“善い経営”で世界をきわめる」

社団法人日本能率協会 経営研究所
〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6270
URL : <http://www.jma.or.jp/>

2011.3.3