

JMA2012年経営革新提言

「共進化の提唱」

2012年 11月

一般社団法人日本能率協会

一般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 //)... | 「創造力革新の提言」 |
| 3 (1989 //)... | 「サービスの品質と生産性向上の提言」 |
| 4 (1990 //)... | 「シナリオ2000-市民主義経営の提言」 |
| 5 (1991 //)... | 「会社の魅力を高める提言」 |
| 6 (1992 //)... | 「時間生産性向上の提言」 |
| 7 (1993 //)... | 「日本的人事システムのリデザイン」 |
| 8 (1994 //)... | 「ビジネス・リーダーの革新の提言」 |
| 9 (1995 //)... | 「生活者主義時代の価格創造経営の提言」 |
| 10 (1996 //)... | 「知力(知恵と活力)のマネジメントと創造」 |
| 11 (1997 //)... | 「連結経営革新への挑戦」 |
| 12 (1998 //)... | 「新たな企業の成長・発展をめざす環境経営」 |
| 13 (1999 //)... | 「日本的経営の強みを活かす経営革新の提言」 |
| 14 (2000 //)... | 「競争優位をめざす『モノづくり経営』への挑戦」 |
| 15 (2001 //)... | 「競争優位をめざす人材戦略」 |
| 16 (2002 //)... | 「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 //)... | 「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 //)... | 研究報告「成果主義人事に関する研究」 |
| 18 (2005 //)... | 「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 //)... | 「ミドルマネジメントの復権と創造」 |
| 20 (2007 //)... | 「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 //)... | 「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 //)... | 「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 //)... | 「“善い経営”で世界をきわめる」 |
| 24 (2012 //)... | 「共進化の提唱」 |

はじめに

日本企業の現実には厳しい。激しい世界競争のなかで、これまで日本経済を牽引してきた基幹産業も苦境に陥り、各社懸命な経営改革を重ねる傍らで、必ずしも今後の成長モデルを描けているとはいえない。これまでの成功の轍が通用しなくなり、誇りや自信も失われたかにみえる。

しかしながら、日本企業が荒廃のなかにあっても世界から一目置かれる技術や商品づくりに果敢に挑み続け、それを事業に展開して類稀な経済成長を遂げてきたのは紛れもない事実である。日本企業はいつの時代にあっても常に挑戦者であることを忘れてはいけない。経営者の気概と行動によって企業の力を引き出し、経営革新の連鎖を実現していかなければならない。

このような認識のもと、今後の日本企業が存立していく道とは何か、そのためにはどのような課題があるのか、またそれを克服するための打ち手とは何か、について3つの研究会を設け、昨年からの議論を重ねてきた。例えば、アジアの有識者や専門家で構成される研究会では、「大丈夫か、日本企業」、「日本の経営をどう変えるか」、「日本人は自信をもて」との熱いメッセージもあった。

日本能率協会は、本年で創立70周年を迎える。これまで日本産業界とともに、能率増進、品質経営、ミドル・現場力の強化、経営の効率化など、各社の経営課題解決に向けて活動してきた。これまで実践してきたことの確認と反省の上に立ち、今後果たすべき役割が何であるのか、自ら問い直さなければならない。このことについても本研究会にて積極的に意見をいただいた。

本提言は、日本企業が元気で成長を続けるために、主としてマネジメントの進化に焦点を当てて纏めたものである。経営者の方々が自社の経営のあり方や行動を問い直し、今後何をすべきかに確信をもっていただく契機になれば望外の喜びである。

目 次

1 章 問題の所在 – 日本企業が今後存立していくうえでの課題 ……………	1
1) 人に関わる課題	
2) 企業・組織に関わる課題	
3) 国際社会との関わりの中での課題	
2 章 経営革新提言 ……………	3
『共進化』	
–「働く日本らしさ」で価値の創造に挑み続け、アジアの次の豊かさを共につくる	
提言Ⅰ. 「人間経営」を土台にして、社員と共に進化しよう ……………	4
経営者は自社の目的と進むべき方向を明示することで、社員の心に火をつける	
1) 「働く喜び」を軸にして、難局に向けた社員の奮起を促す	
2) きらめく旗を掲げることで、多様性を活かす	
提言Ⅱ. 企業体質を管理色から創造色へ進化させよう ……………	6
1) 「管理者から企業内事業家へ」と、ミドルの意識を変える	
2) 仕事のプロセスを革新し、組織の創造力を高める	
提言Ⅲ. アジアと共に進化し、次の豊かさをつくり出そう ……………	8
1) 現地社会と共に発展していくことにこだわる	
2) 現地で働く人々と共に成長する	

1章 問題の所在 – 日本企業が今後存立していくうえでの課題

1) 人に関わる課題

現在の日本企業が抱えている課題を整理し、解決へ向かうには、これまでの日本企業の強さが何であったのかを確認し、今組織の内外に起こっている変化を受け止める必要がある。

改めて、日本企業の強さが何であったのかを問うと、それは強烈な個性をもつ経営者のリーダーシップと倫理観、勤勉で真摯に仕事に取り組む人材と、そこから生み出される高い技術力と強い現場力。さらにはミドル・アップ・ダウンに象徴される経営と現場をつなぐための工夫。加えて、共に難題に挑み続けてきた協力会社群、などにあったと考えられる。

それは、あたかも「一枚岩」と称された経営の一体感であり、まさに「企業は人なり」を体現する日々の実践の積み重ねであった。この「人を大切にする」経営こそ、日本企業の強さの原点であった。その中で、社員は不安なく仕事に打ち込め、創意工夫を発揮してきたのだ。

しかし、現在の日本は、社会そのものの基盤が変化している。少子高齢化の加速や豊かさの代償としてハングリー精神が減退するなど、働く人々にも変化が起こっている。仕事への手応えや働きがい、働く目的を見失っているかのごとくの現状がある。また将来の生活設計を描けず不安を抱えている人々も増えている。職場では、協働するという人と人との結びつきも希薄になり、心の病を抱える人も少なくない。

このような「人間基盤の弱体化」ともいえる、人に関わる課題に対して、我われは「働くということ」や「働き方」をもう一度しっかり見直すとともに、「人を大切にしている」と言い切れるのか、心から問い直す必要がある。

2) 企業・組織に関わる課題

企業・組織の経済活動の本義は、価値を創造し、社会問題を解決していくことにある。日本社会には、少子高齢化、巨大災害リスク、エネルギー危機など問題が山積している。それは企業に新しい存在意義を見出すチャンスでもある。

企業が、社会に対して新たな価値を提供するためには、革新性や創造性が必須である。逆にこれらが失われては、存立していくことは難しい。しかし、かつて創造型企業として賞賛を浴び、次々と魅力的な商品やサービスを生み出してきた企業がもはや光を失って低迷を続けるケースが目立っている。

日本企業は「次なる豊かさ」をイメージする想像力と、新たな課題を解決するための創造力を失っているのではないだろうか。そして、その原因は必ずしもすべて外部環境にあるのではなく、組織内部にも創造を妨げる要因があることが多いのではないだろうか。

このような「企業体質と創造性の進化」が、日本の企業・組織に関わる大きな課題といえる。「成果・効率・短期」に対して、「価値・創造・中長期」という視点を重視して、組織内部の創造を妨げる要因を排除し、また多様性を促進し、活発な創造活動が営まれる企業体質へと進化させなければならない。

3) 国際社会との関わりの中での課題

日本は地理的にはアジアにある。アジアの一員である。アジアは世界のほぼ半数の人口を抱え、毎年高い成長を続けている。日本とアジアの国々とは長きにわたり密接な関係を築き、世界全体に占めるアジアとの貿易額や直接投資額の比重も大きく、年々増え続けている。またアジアの今後の更なる発展に向けて、日本企業への期待も大きい。

一方で、50年以上にわたるアジアへの投資実績があるにもかかわらず、日本企業の存在感が漸次低下しつつあることも現実にある。多国籍企業や新興国企業、地元企業などが、激戦のアジア市場で強さを発揮している。

これらの「日本市場の縮小と国際競争力の低下」という課題に対して、日本企業は、アジアそして世界の中での存在感をとりもどすとともに、今後の成長の道を見出していかなければならない。

第2章 経営革新提言

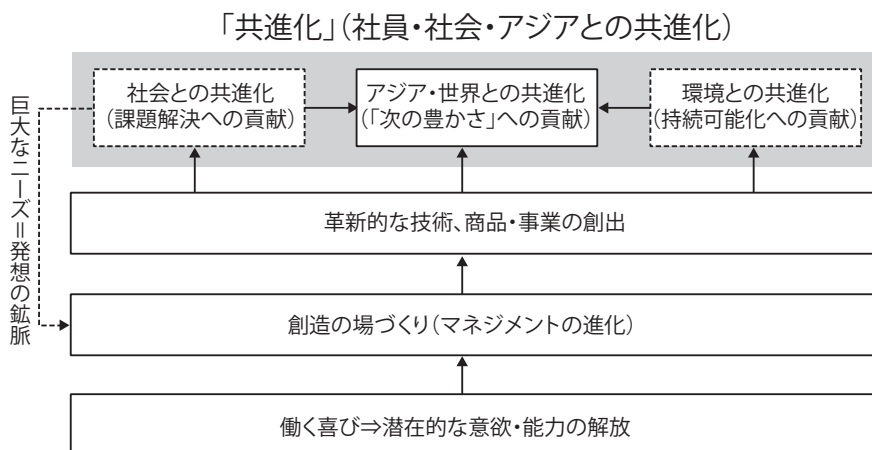
共進化-「働く日本らしさ」で価値の創造に挑み続け、アジアの次の豊かさを共につくる

共進化(共に進化していく)は、生物学の概念である。「複数の種が互いに生存や繁殖に影響を及ぼし合いながら進化する現象(広辞苑)」を意味する。

企業の存立意義とは何か。それは、社会に有意な価値を提供するとの想いを一つに社員が難題に挑み続けて、他ができないことを成すことによって、顧客や地域、社会から強い支持を獲得し、持続的な成長を果たしていくことである。企業経営における共進化とは即ち、企業の行動や存在を通じて、社員、顧客、社会と共に発展していくことを目指すことである。

日本企業には、高い倫理観、技術力、品質管理能力、集団の力といった強みがある。加えて、日本ならではの人材育成や細やかな顧客対応サービスは、アジアの経営者が日本から学びたいと期待している。これらは、これまで日本企業が経営努力を積み重ねてきた結晶であり、すべて働く人々の情熱や真摯な取組みによって培われてきたものである。まさに、世界に誇れる「働く日本らしさ」と言える。

日本企業が今後とも存立していく道として、アジアと共に成長する、あるいは、新しい価値の創造に挑み続けるためには、この「働く日本らしさ」をもう一度しっかり見直さなければならない。そして、社員の潜在的な意欲と能力を解放するとともに、創造性が活きる場づくりへとマネジメントを進化させることによって、革新的な技術、商品、事業を創り出し、アジア社会の課題解決に応え、アジアの次の豊かさを共に創っていく必要がある。「働く日本らしさ」という強みを活かすとともに、世界の強い企業からも徹底的に学ぶことによって、あらためて社員、社会、そしてアジア・世界との共進化をするのである。この実現に向けて、以下に3つの提言をする。



提言Ⅰ.「人間経営」を土台にして、社員と共に進化しよう

「人間経営」とは、人間が本来もつ創意工夫する力や協働する態度、姿勢を尊重することで、生き活きとした仕事集団をつくり、新しい価値の創造に挑み続けることである。企業の存立の基盤として、「人間経営」の土台を見直す。

経営者は自社の目的と進むべき方向を明示することで、社員の心に火をつける

1) 「働く喜び」を軸にして、難局に向けた社員の奮起を促す

社員は、生身の人間である。機械や設備とは違い意志をもっている。経営者の論理をいくら押し付けてみても、前向きな行動を期待することは難しい。一方、一旦自分が果たすべき役割や目標に納得すれば、創意工夫を凝らして積極的に仕事に取り組むようになる。説得するのではなく、納得することで自発性が生まれ、それが成果につながる。

「わが社は何のために存立しているか」、「自分の仕事が社会とどのように繋がっているか」、「所属している部門の使命とは何か」を、経営者が常に社員に問いかける。それを仲間と分かち合うことで皆が奮い立つ。しかもその目的や目標が難しければ難しいほど、達成したときの喜びは大きくなる。現場に「働く喜び」があるか、経営者は常に目を配っていなければならない。

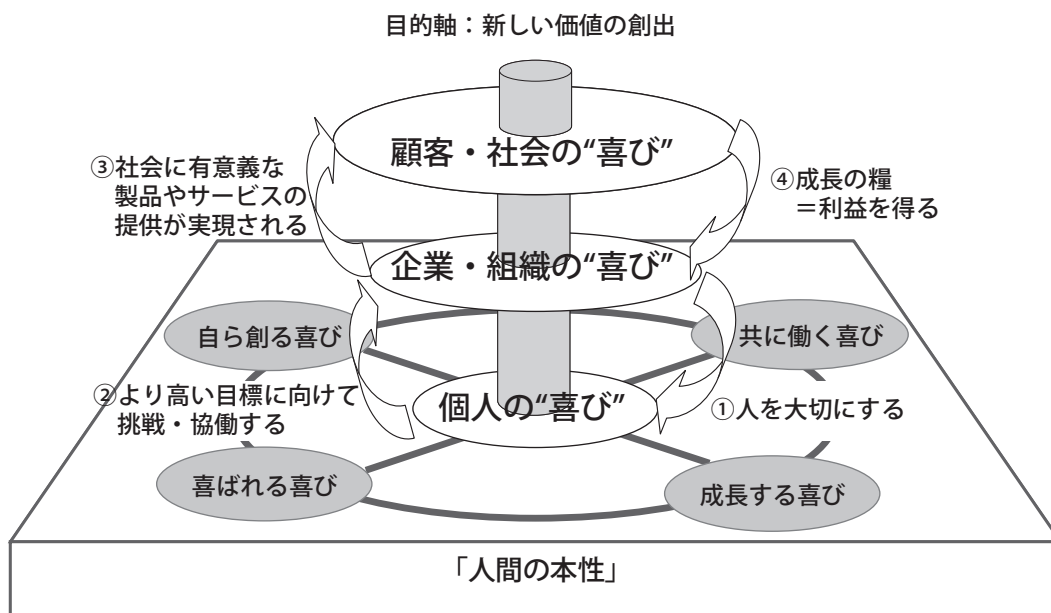
また、強い企業には独自の企業文化がある。企業文化とは、人が日常いかに行動すべきかを暗に示す。自分たちに期待されていることが正確にわかっているならば、社員は状況に応じていかに行動すべきかを即座に判断することができる。長年かかって培われた知恵の集積であるから、他社が簡単に真似することができない。いわゆる地力であり底力である。経営者は企業文化を継承しながら、時代に合わせて主体的に磨きをかけていく。

2) きらめく旗を掲げることで、多様性を活かす

もともと社員は一人ひとり多様な考えや資質、能力、長所をもっている。また激しい世界競争のなかで、組織には多種・多様な人材が求められる。それが異質であればあるほど、組織としての相乗効果は大きく、創造への強いエネルギーが生まれる。

ただし、異質の集団は分裂や衝突のエネルギーも強い。しかし、健全な対立を乗り越えてこそ、高次の価値へと進化することができるのである。そのためにも、経営者がきらめく旗を掲げ、社員との対話を徹底して繰り返す必要がある。また、絶えず情報を流通する努力を惜しんではならない。その意義や目的、進むべき方向に社員が共感することで求心力が強くなり、協働が促される。

この、きらめく旗、すなわち共通の目的軸のもとに、「個人の喜び」「企業・組織の喜び」「顧客・社会の喜び」がつながることによって、新たな価値創造がなされる。この好循環状態にある組織は、継続して価値創造する力を持つ次世代組織といえる。日本能率協会では、このような組織をつくる運動として、人の成長、組織の活性化、組織の社会性を同時に達成していく、新たな価値創造活動を「能力開花-K A I K A -運動」として推進している。



提言Ⅱ． 企業体質を管理色から創造色へ進化させよう

創造は「管理」することができない。組織の「色」が創造力を規定するのであり、それを社員は鋭敏に察知する。環境を整備するしか強化策はなく、組織の「色」を塗り替える覚悟が必要である。

1) 「管理者から企業内事業家へ」と、ミドルの意識を変える

組織の肥大化によって生じている問題は根が深い。組織が大きくなってくると、知らず知らずのうちに管理的色彩が強くなり、事業よりも組織にしか関心がないミドルが増える。そうなると、様々な組織の壁がはびこることになり、経営と現場との距離も離れてくる。創造性を高めるためには、このようなミドルを決して上司にしてはいけない。何よりも、「迎合・順応型人材」が多くなり、「尖った人材」が活きず、組織が内向きの社員で埋め尽くされることになる。

この問題は担当部署に任せるだけでは解決できない。経営者自らが見極めて必要な手を打たなければならない。なぜなら、社員の意識や行動を変えることは非常に難しく、あらゆる抵抗する力を治め、好ましい方向に変えていくことは経営者にしかできないからである。改革を唱える経営者は多い。しかしながら社員は経営者の本気度を見ている。自社が存在する目的と方向や想いを熱く語り、仕組みを変え、必要あれば人事の評価にまで踏み込むなど、徹底して改革を断行し続けることでこそ、行動が変わり、定着する。

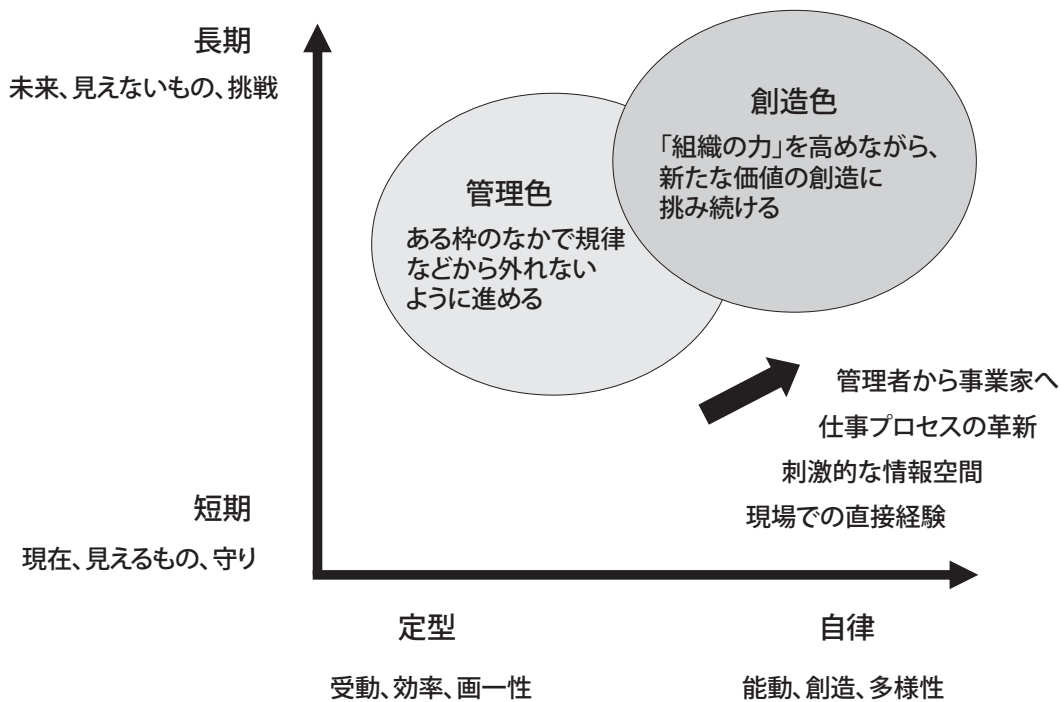
2) 仕事のプロセスを革新し、組織の創造力を高める

過度に現場をルールで縛ることや、内向きの社内合意形成偏重の仕組みや運営を是正しなければならない。創造活動とは、顧客や社会への価値創出という共通の目的に向かって、ぎりぎりの緊張感のなかで、思考と思考とがぶつかり合う実践の場である。人は、もともと創意工夫する力をもっている。過剰な管理ではなく、「働く喜び」を感じれば創造性が自ずと引き出される。これまでの仕事のやり方や進め方、さらには採用、配置、評価、組織構造など、発想そのものを変えて大胆に見直す。

効率の追求は、今後とも手を緩めてはいけない。しかしながら、人を上手く活用して経営成果を高めようとするのが行過ぎれば、やる気と創意工夫を阻害する。マネジメントで使う言葉には他動詞が多い。「育てる」「やる気にさせる」などである。人は意志をもつ。「自ら育つ」のであり、「やる気になる」のである。上司がこのことに気づき行動をあらためれば、組織が良い空気になっていくと固く信じる。

また、人は、想像することから創造的な思考や行動が始まるが、経験しなければ想像することもできない。翻って現在の職場には、ITやアウトソーシングに頼り過ぎて、直接経験をするのが少なくなってきたはいないか。現場での経験を重ねることで、感じる力、気づく力や直観力を養っていかなければならない。いわゆる徒弟制度的人材育成や他流試合で修業を積むことも有効である。このことはかつての日本企業では大切にされてきた。目先の効率性に目を奪われることなく、時間と手間をかけて人材育成という創造力の基盤をしっかりと固める必要がある。

加えて、多様な交流(社内・社外)など異質な刺激を受け易くして、多様なアイデアを呼び込む環境も同時につくっていくことも求められる。



提言Ⅲ． アジアと共に進化し、次の豊かさをつくり出そう

アジアにおける課題先進国として社会問題に正対し、「次の豊かさ」を創造することが必要である。そのためには強い企業からも徹底して学び、「日本らしさ」に磨きをかけることで高次のマネジメントへ進化させていく。

1) 現地社会と共に発展していくことにこだわる

日本企業がアジアと共に成長していくとは、アジア社会の人々の生活をより良くするために何ができるのか、から発想することである。それは、アジアの人々が使いこなせないような高級で多様な機能を加えることによって、付加価値を高めることではない。あるいは単に機能を落として低価格の商品を提供することでもない。現地の文化、慣習などを謙虚に学び、泥臭くつくり買ってもらうことである。また、インフラの整備をはじめ、生命や環境関連や生活充実など、現地の社会が豊かになる事業にも経営資源を傾斜配分していく。

ただ量的拡大を目指すのではなく、アジア社会との安定した関係を維持していく。単に安い労働力を利用するだけであれば雇用の増加に留まるが、その地域の産業の発展に積極的に役立つ意志と行動が伴えば、好ましい影響が拡大し、共に成長できる。

これからも日本企業は、“真似される”対象であり続け、“簡単に真似されない”水準を保っていくために挑み続けなければならない。加えて現地や強い企業からも徹底的に学ぶ。そうすることで「日本らしさ」に磨きをかけていく。経営のスピード、多様性、目標達成意欲など、学ぶべきものを学ぶことで高次のマネジメントへ進化させていく。

一方では、日本企業は必ずしも現地の人々に存在そのものや行動の背景などが、良く理解されているとは限らない。広告、宣伝のみならずドラマやコンテンツなどを現地のメディアに積極的に登場させるなど、一般社会の人々や顧客、社員への発信を増やし、日本への理解を深めてもらう努力を惜しむべきではない。

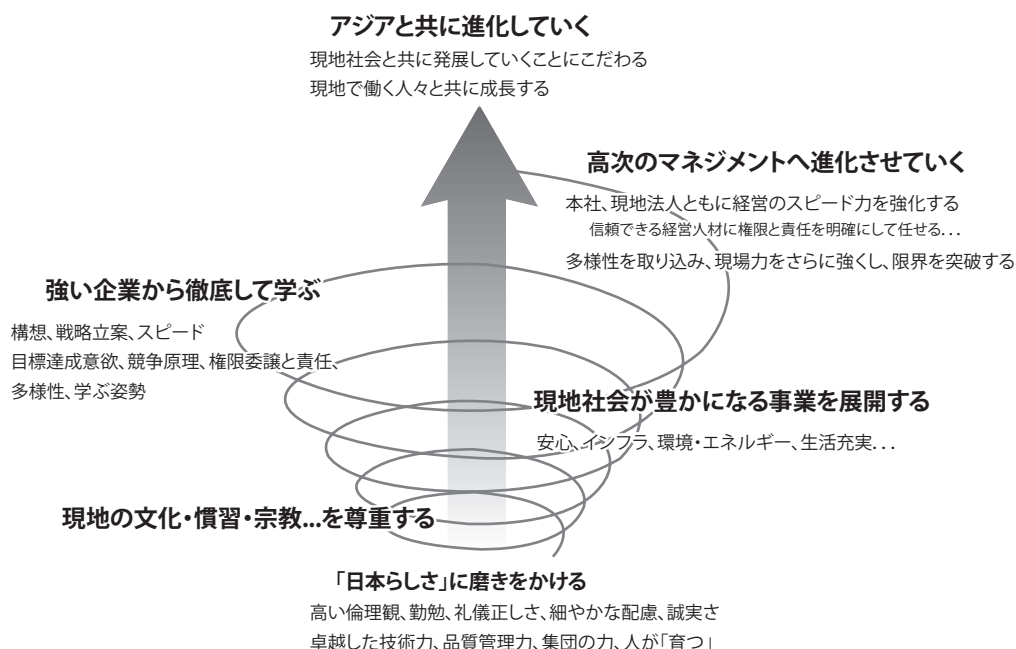
2) 現地で働く人々と共に成長する

現地人材の登用が日本企業の大きな課題である。そのなかでも経営人材の発掘と育成こそが成功に導く重要な施策である。可能性ある人材を発掘し、育成して何とか経営を任せたい。経営人材が育つには時間がかかる。長期にわたって育成し続けるとの覚悟が必要である。

現地で成功している日本企業は社員の育成に熱心である。それは、仕事の質や生産性が働く人々のスキルや能力のみならず、仕事に臨む態度や意欲に大きく影響されると考えるからである。加えて、経営者が社員の成長を心から願っている。「この会社で働いて良かった、と言ってもらえれば嬉しい」とは、現地法人経営者に共通する言葉である。

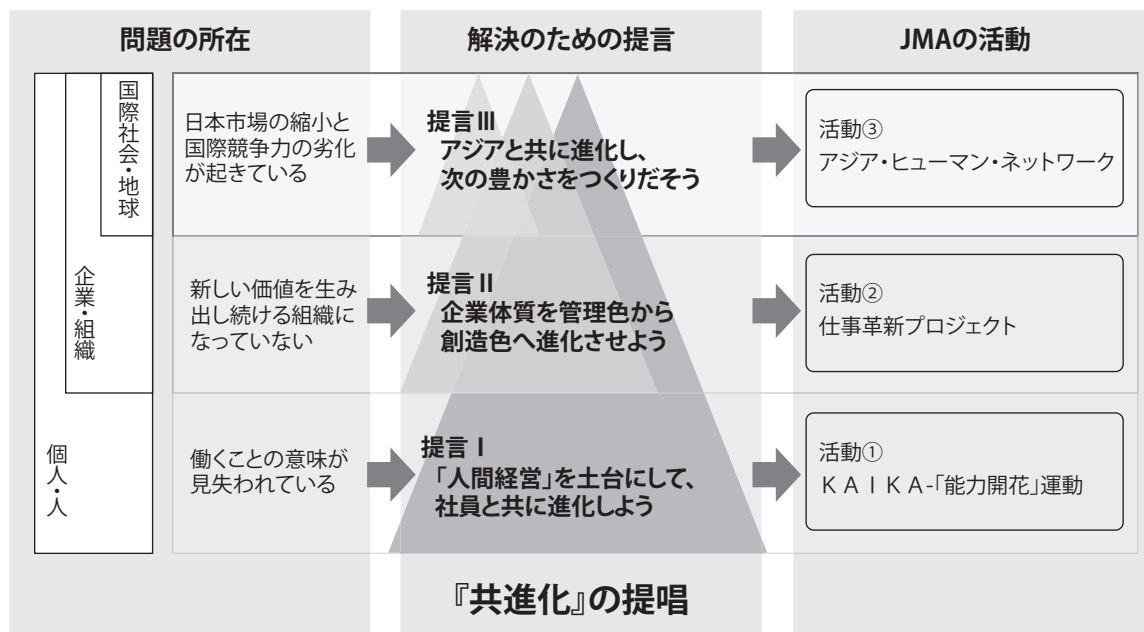
一方では、現地企業から学ぶべきことが多い。例えば、日本の若い人材が現地法人やパートナー企業との協働を経験することによって、共に学び合い、成長していく機会を増やしていくことも有益である。

また、有望な現地企業を発掘し、指導し、協業し、共に育つことで、相互に発展していくことも忘れてはならない。



共進化

「働く日本らしさ」で価値の創造に挑み続け、アジアの次の豊かさを共につくる



主な参考文献

- 『TDB景気動向調査』帝国データバンク2012年5月
- 『Asia 2050 - Realizing the Asian Century』アジア開発銀行 (ADB)
- 『ASEAN 主要6カ国における対日世論調査』外務省2008年5月1日
- 『Global Habit 2011』博報堂
- 『平成24年版通商白書』経済産業省2012年6月
- 『日本の産業を巡る現状と課題』経済産業省平成22年2月
- 『2012年版ものづくり白書』経済産業省
- 『平成20年度国民生活白書』厚生労働省
- 『平成20年度労働経済白書』厚生労働省
- 『働きがいに関する意識調査』NTTデータ研究所2011年11月
- 『2030年のアジア』日経ビジネス2012年5月28日
- 『企業の組織力・活性化に関する実態調査』日本能率協会2012年6月
- 『日本ものづくり企業中国拠点従業員意識調査』日本能率協会2011年11月
- 『働く人の意識に関する調査』日本能率協会2009年6月
- 『新・日本的経営を考える』常盤文克 JMAM
- 『脳はここまで解明された』合原一幸 ウェッジ
- 『人を育てる時代は終わったか』荒井千暁 PHP
- 『コミュニティ・エンパワメントの技法』安梅勅江 医歯薬出版
- 『ヒトの心はどこから生まれるのか』長谷川真理子 ウェッジ
- 『共創のマネジメント』吉田恵吾 NTT出版
- 『人を伸ばす力』デジ、フラスト 新曜社
- 『フロー体験 喜びの現象学』チクセントミハイ 世界思想社
- 『ことばの起源』ロビン・ダンバー 青土社
- 『働くことの喜びとは何か』日本能率協会編 JMAM

本提言に向けた研究体制

(敬称略、氏名五十音順)

●アジア実践研究会

川名浩一	日揮 社長
國本 裕	味の素 副社長
寺本直樹	トヨタ自動車 元町工場工務部長
富室典昭	コマツ 経理部長
中村 高	前リコー 副社長
福山裕幸	日立製作所 名誉顧問
峯川 尚	本田技研工業 常務執行役員
宮 健司	大日本印刷 役員
米山淳二	TDK 取締役

●アジア普遍性研究会

アフターブ・セット	日印パートナーシップフォーラム 理事長
戴懿	ブレイクグループ(上海) CEO
田辺孝二	東京工業大学 教授、「アジア人の会」主宰
チュア・タイク・ヒム	シンガポール国際企業庁 副長官
トラン・ヴァン・トゥ	早稲田大学 教授
尹泰聖	KAIST(韓国科学技術院) 教授

●企業人としての人間研究会

合原一幸	東京大学 教授(カオス工学)
安梅勅江	筑波大学大学院 教授(発達保健学)
今田高俊	東京工業大学 教授(社会システム論)
小林真一	元ソニー ソニー欧州上席副社長
常盤文克	三菱地所 取締役、元花王 会長
長谷川真理子	総合研究大学院大学 教授(人類学)
松元健二	玉川大学 教授(脳科学)
吉田恵吾	元本田技研工業 共創フォーラム事務局長

●協力

奈良雅弘	アール・アンド・イー合同会社 代表社員 (3頁の図表)
------	-----------------------------

●日本能率協会

総括	会長 山口範雄
実施責任者	理事長 中村正己
主担当	経営研究主幹 杉本守孝
メンバー	安部武一郎、磯野 茂、楠見晴樹、近田高志、小峯郁江 齋藤嘉朗、田頭信彦、武下 徹、西村芳英、廣瀬純男、福島三保子 三吉紳仁、山崎賢司、大和佐智子、山根秀樹、横田靖信



無断複製転載を禁ず

JMA2012年経営革新提言
「共進化の提唱」

一般社団法人**日本能率協会**
〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22
電話03(3434)6270 (JMAマネジメント研究所 直通)
URL : <http://www.jma.or.jp/>

2012.11.20