

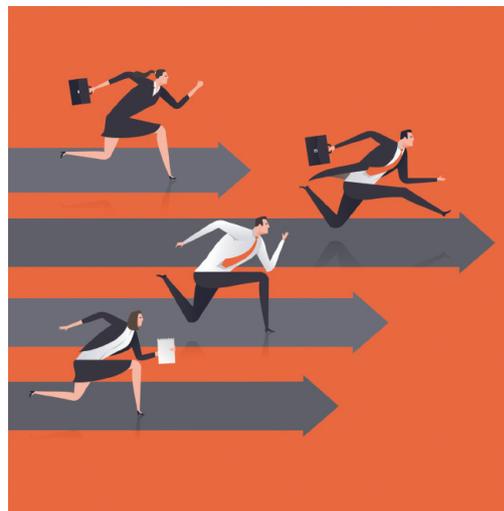
変革の遺伝子

絶え間ない進化を志向する組織のために



GENEX MAGAZINE

東京オリンピック・シンドローーム



株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役会長 眞木 和俊

経営の手詰まり感から抜け出せるのか

1980年代、日米貿易摩擦による“ジャパン・バッシング”が起こるほど日本製品は世界中で圧倒的な競争力を有していました。それから30年以上が過ぎ、遅ればせながら本質的なグローバル化を進めようとする日本企業は“ジャパン・バッシング”と揶揄されるほど嘆かわしい状況に直面しています。

筆者が日本委員を務めるISO TC69/SC7（「プロセス改善における定量的方法－シックスシグマ－」検討委員会）の国際会議の場においても、日本企業が生みの親であるはずの改善手法の国際規格策定にもかかわらず、中国と英国が共同議長国であり、（筆者を含めて）ボランティア勢中心の日本の発言力は決して高いとは言えません。正直、彼らの決めた基本案に対して私たちは受け身姿勢で反論するのが精一杯といったありさまです。そんな私たちの窮状を見越してなのか、日本語がそのまま英語になった専門用語（例えばMUDA）に関する間違った英語訳がそのまま規格書に書いてあるといった現実を見るにつけ、まさに「ジャパン・バッシング」を肌身で感じざるをえません。

その昔、半世紀前の東京オリンピックの頃の日本は、世界が羨む高度経済成長の真っ最中だったわけですが、果たして5年後の東京オリンピックでも現政権の提示するような成長軌道に乗れるのでしょうか？「当時の日本と同じやり方をとり戻せば、それは可能だろう」といったご意見も伺いますが、将来的な打ち手に事欠いたあげくの現実逃避に聞こえなくもありません。日本の内部事情も外部環境も全く変わってしまったのですから、“古き良き”時代のやり方がそのまま通用するはずはありません。

それならば欧米のグローバル企業で成功した最新のマネジメントモデルを“コピペ”して、真似をすればうまくいくのかといえば、それも難しいと思います。これまでも前例を挙げればきりが無いほど、多くの日本企業が欧米流のやり方を輸入してきたはずですが、国内の外資系企業ですら大成功というにはほど遠い成果しか得られていないのが実態だと思われます。

おそらく過去に絶大なる成功体験をもつ諸先輩方が、「昔は良かった」という郷愁に浸ったまま経営者となり、過去の成功モデルから抜け出せない恐れもあるのではないのでしょうか。今度の2020年の東京オリンピックまでにこの限界を克服できないと、日本企業の将来はより一層厳しいものになってしまう、そんな不安がぬぐえませんが。

では、それほどまでに大成功をおさめた“日本的経営”の強さとはいったい何だったのでしょうか。

日本の経営の何がもてはやされたのか

『日本の経営』（日本経済新聞社）を書いたジェームズ・アベグレン氏は、高度経済成長時の日本企業の強みが人事システムとしての企業別組合、終身雇用、年功制という三種の神器にあると説きました。この日本的経営が成功した理由には、年配者が少なく若年層が多い戦後の人口分布に最適化していたことが挙げられます。

戦後の焼け野原から天然資源の少ない我が国が生き延びるためには、製造業による加工貿易で世界の工場を目指すしかなく、人々が一致協力して知恵を絞ることが求められました。欧米から導入した生産技術に自分たちで磨きをかける品質改善活動も、故エドワーズ・デミング氏を筆頭に海外から来た指導者たちに教わりました。

非常に従順で勤勉な日本人の生徒たちは短期間のうちに熟達し、やがて師範をしのぐほどの品質向上と効率化を成し遂げ、欧米との貿易摩擦を生むまでにその生産性を高めたのです。石油ショックが起きようと、変動相場制への切り替えて円高に振れようとともその傾向に変わりはなく、その盤石ぶりはまさに「ジャパ

ン・ミラクル」と呼ばれました。

このミラクルの背景には日本という国の歴史的、文化的なさまざまな影響が考えられますが、この国で生まれ育った私たちの身についた周囲との調和や整然さに対する感性によるところが大きいように思います。たとえば「あるべきところにおいていないと気持ちが悪い」だとか「万物へのありがたみ」を感じるといった感覚でしょうか。狭い空間で譲り合って暮らすことが当たり前の国ならではの習得能力なのかもしれません。その一方で、最近是我们日本人の良さであったはずの「他者から謙虚に学ぶ姿勢」や「互いに教えあう習慣」が、段々と失われつつあるように見えます。

【今こそ経営者の組織変革への“覚悟”を問う】

バブル崩壊や少子高齢化によって社内の人口分布が大きく変わり、過去の成功モデルがそのまま当てはまらないのは自明です。したがって日本的経営は時代や環境に合わなくなったために制度疲労を起こし、運用の限界に瀕しているといえます。しかし、なぜ速やかなバージョンアップが図られる様子が一向に見られないのでしょうか。

筆者は、その原因の一端が新たな挑戦を放棄して引きこもりを決め込んだ企業経営者たちの疲弊感にあると推察します。一種の諦めともとれる雰囲気蔓延してしまい、経営者たちが経営的リスクと失敗を恐れているのです。

日本的経営といえども組織運営の仕組みの一つにすぎず、実際の経営判断を下すのは経営者にほかなりません。そこには絶対的正解や抜け道はなく、いつの時代でも正しい情報に基づいて適時的確な判断を行うことを愚直に行うことが不可欠です。そして人間の判断である限り、誤るリスクが必ずつきまといまいます。だからこそ、朝令暮改してでもすぐに改善できる柔軟性をもった組織でありたいわけですし、そのような組織であればこそ責任者として顧客への説明責任を果たすこともできるはずで、経営手法に優位性を求めるより先に、経営者としての主体性を示すことが必須と考えます。

目指す組織のあり方について様々な事例を先入観なく観察することで、自分たちに適したよりよい形を考え、その形に変えていくことが組織変革の目的

です。多くの社会不信をぬぐえない日本企業の残念な状況は、つまるところ企業の人づくりや組織運営に対する不作為が招いた結果といえなくもありません。

かつての日本企業は、誰の指示を待つこともなく自律的な改善が随時行われる組織運営が実にイノベティブだったのであり、世界に「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言わしめた原動力でした。その純粋な動機づけは、決して高額な給与報酬から喚起されるものではありません。常に組織を構成するメンバーのやる気を引き出し、維持できる運営体制構築こそが求められる解決策であり、そこに挑戦し続ける経営者の決意が必要なのです。

組織変革への分岐点

図1

	これまで	2015年(分岐点)	これから
環境	<ul style="list-style-type: none"> ■ 右肩上がりの経済成長 ■ 伝統的風土と同質性 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 成長実感なき混迷が続く ■ 社会人口分布の変化と断絶 	<ul style="list-style-type: none"> ■ より進むグローバル化 ■ 過去に経験がないレベルの市場や労働力の多様化
経営モデル	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「日本的経営」システム ■ “師範”への師事 (=先進国モデルの模倣) ■ 傑出した創業経営者の存在 	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバル経営システムの中 途半端な導入と失敗 ■ 「日本的経営」への郷愁 ■ 古き良き日本人らしさへの過剰なこだわり 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新たな経営モデルへの挑戦 ■ 前向きな試行錯誤を行い、戦略実行の成功確率を高める ■ 人種、文化、行動様式の多様性を受け入れる
組織運営	<p>長期視点に立ったシンプルな戦略の下で、日本人の美徳が機能する組織を、有能な経営者がグイグイ引っ張る</p>	<p>一昔前の日本人が持つ典型的な価値観(慎み深さや勤勉さ、等)を前提とした、組織観から脱却できないでいる</p>	<p>来るべき新しい環境に向け、リスクを取って挑戦し、日本的な組織観を創り変えなくてはならない</p>

今度の東京オリンピック(2020年)までが、まさに勝負どころ。

(ジェネックスパートナーズ資料)

経営者が過去の成功体験の郷愁に浸って、歴史の針を逆戻りさせることには何の意味もありません。視野を外に向け、新興国を含む海外に学び、今の日本の企業実態に即した組織運営の仕組みを自らの努力をもって見出す以外に、前に進む道は拓けないのです。

2度目の東京オリンピック開催というビッグチャンスを生かしてグローバルで復権を遂げることができるか、私たち日本人の真価を問われているのではないのでしょうか。

2016年1月号でも、「グローバルを目指す日本企業はこれからどうすればよいのか」というテーマについて、引き続き考えていきたいと思えます。

プロフィール

株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役会長 **眞木 和俊** (まき かずとし)

米ゼネラル・エレクトリック (GE) の医療事業部門、国内金融系総合研究所を経て、2002年にジェネックスパートナーズを設立。製造業やヘルスケア業界を中心に「シックスシグマ」を用いた企業変革に数多くの実績を有する。

2012年より「統計的方法の適用」を検討するISO TC69/SC7 日本委員を務める。
