

# 変革の遺伝子

絶え間ない進化を志向する組織のために

GENEXPartners  
◊ Cordence Worldwide



株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役会長 真木 和俊

## 【 楽観的で能天気な日本人？】

外国人から直接このように言われたらカチンとくる方も多いと思いますが、実はこの表現は“失敗学”で著名な畠村洋太郎氏の著書『技術大国幻想の終わり』（講談社現代新書）によるものです。他国からそう揶揄されても言い返せないほど日本国民は現状への危機意識が薄いという、畠村氏からの指摘なのです。

これまでもっぱら日本人の国民性は「親切で礼儀正しく、まじめで勤勉」というのが通り相場だったと思いますが、本書を読むと「能天氣で無責任、頑固で創造性に欠ける」という事実認識に直面します。本マガジンの2015年10月号「東京オリンピック・シンドローム」でも書いたとおり、最近の日本人からは「他者から謙虚に学ぶ姿勢」や「互いに教えあう習慣」といった古き良き社会習慣が失われつつあると思います。

一般に30年程度で社会の中核世代が交替していくことを考えれば、ひと昔前は通用した常識が今となっては非常識なものと扱われてしまうことは、避けられないのかもしれません。しかし、日本人らしさや他国民から尊敬される“おもてなし”や“匠の技”といった後世に継承すべき価値観まで失ってしまっては、我が国の独立を守ってきた先人たちに申し訳ない気がします。

正直なところ、現在の日本は地球上で最も暮らしやすい国一つだといつても過言ではないでしょう。国内の食料事情、治安維持、衛生環境、インフラなどについて、近年テロ攻撃や格差貧困の懸念が広がる欧米諸国と比較して、

GENEX MAGAZINE

## グローバルで戦える企業の条件

そこそこ安心できるレベルを維持していることが「自分だけは大丈夫」と楽観していられる後ろ盾なのかもしれません。

しかしながら、それは戦後の復興努力による遺産を守りながら暮らしているようなものであって、永続的に将来の安心を保障するものではないでしょう。まして、エネルギーも食料も大半を輸入に頼るこの国が（それらを購入するための）収入を稼ぐためには、ますます競争が激化するグローバルビジネスへの関与を、避けて通ることはできないはずです。

日本企業の中には、世界でも特殊な環境に居続けているという事実を自覚してはいるものの、実のところグローバルに対してどのように向き合えばよいのかいまだに戸惑っている姿が垣間見られます。

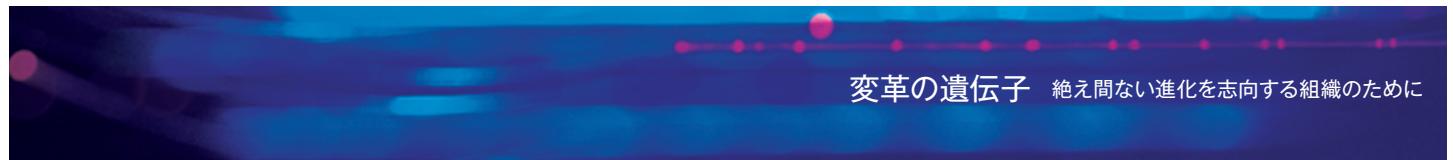
年頭からありきたりなメッセージではありますが、私たちに今一番必要なのは、一人ひとりの“チャレンジ精神”だと思います。

## ■ グローバル企業にとって必要なこと

ある外資系製薬会社の日本法人におられた外国人役員は、日本語が堪能で周囲の日本人の会話は全て理解できるにも関わらず、社内では決して日本語で会話をしないとおっしゃっていました。実は社内でこの事実を知っているのは他の役員と専属秘書だけなので、社員の皆さんには、この外国人役員に対しては自然と英語で話しかけていました。彼がこのように振る舞った意図は、日本人同士の“以心伝心”的コミュニケーションスタイルは合理性を欠いているので、日本語の通じない本社の外国人相手には通用しないということを、日本に居てもきちんと理解して欲しいからなのだそうです。

この役員の話は、一見すると意地悪に聞こえるかもしれません。しかし、日本人のグローバル化に対する苦手意識が、他者に対して安易に“同質化（自分と同じ思考パターンを持つはずという思い込み）”を求めたがることに起因しているという問題点を、指摘しているのだと思います。

組織的なダイバーシティの推進には、女性や外国人の活用だけでなく、同僚同士、上司と部下、本社と拠点、各部門といったそれぞれの間にある“壁”を乗



り越えて、多様な能力を組み合わせてチームとして最適化できる業務環境を作っていくことが求められます。また、お互いのコミュニケーションを円滑に行うためには、英会話を学べばよいというだけでは済みません。ビジネスにおいては、バラバラな個人プレーに終始せず、多様なメンバーから構成される機能的なチームとして動くためのマネジメントを、理解しなくてはならないのです。

つまり、マネジメントのやり方にまで踏み込んで、誰もが組織運営の標準的で効率化された仕組みやルールを使うこと、すなわちマネジメントにおける「プラットフォーム（共通基盤）」を持つことが求められます。ここでいうマネジメントのプラットフォーム化が成功しているイメージは、野球に例えれば「社員全員が3割打者として活躍することを目指し、打線が低調な時でも全員で協力してヒットを繰り出し続けられるチームとして機能する」体制が確立した状態を指します。

かつてジャック・ウェルチ時代のGEにおいては、全社員が「A（エース）Player」を目指すことが求められました。そのために、「人材工場」と呼ばれたほど、リーダーを鍛えるための人材育成が行われ、様々な教育プログラムが編み出されました。それこそが自律的に成長する組織運営の根源を成し、全社員が同じ原体験を有する機会を持つことで、組織内に共通の考え方や共通言語が定着していきました。まさに一社員を「a Player」から「A（エース）Player」にするための組織的な基盤が出来上がったのです。

## 「a Player」を「A(エース)Player」にする組織体制

図1

### 目標の置き方

全員が“3割打者”になれるチームを目指す

全 社

目標のブレイクダウン

全員で“ヒット”を打てるチームになる

部 門

目標のブレイクダウン

一人ひとりが“打席に立つ”ことを学ぶ

社 員

### プラットフォーム化の要点

- 経営課題と目標、方向性を明確に示す
- マネジメントリーダー像を提示し、選任する
- マネジメントで使う「共通言語」や教育インフラを用意する
  
- 経営課題をバイトサイズ化して取り組む
- 課題解決チーム活動を推進し、マネジメントリーダーを育てる
- マネジメントで使う「共通言語」を教える
  
- 経営課題に取り組む意義を理解する
- 課題解決チーム活動に参加して結果を出す
- マネジメントで使う「共通言語」を学ぶ

グローバル競争に勝つための「マネジメントプラットフォーム」を創る。

(ジェネックスパートナーズ資料)

しかしながら、こうしたプラットフォーム化の実現に早道はありません。お手本となるグローバル企業のやり方を単に“コピペ”したり、“パクって“みたりしだけでは、到底そこまでは成しえないと思います。

## ■ “日本企業”のままではグローバルで勝てない

「燕雀いすくんぞ鴻鵠の志を知らんや」という故事のように、米GEや独シemensといったグローバル企業勢の目指す世界規模のビジョンやビジネス構想を、東アジアの島国の中から完全に理解しようとするのは容易ではないと思います。

また力につけてきた新興国の人たちからすれば、これまでに日本から得た多大なご利益もあって、面と向かっては言わないまでも、「もはや日本人をリスペクトする必要はない」と考え始めているようです。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）において、ある新興国委員からは「日本人の偉い先生が“改善指導”という名目で陳腐化したやり方を押しつけにくるのは、もう止めて欲しい」と苦言を呈されました。

このままでは、日本企業は影が薄くなるばかりであり、グローバルで存在感を取り戻すためには、いくつかの条件をクリアしなくてはならないと考えます。

今の日本企業がグローバルな舞台で勝ち続けられない理由は、「優秀な一部の社員による“まぐれ当たり”ともいえるホームランの成果をできるだけ延命して、その間に次のホームランを狙う」という過去の成功体験から抜け出せないからだと思います。すなわち「社長も含め、特定個人の能力だけに依存しないマネジメントのプラットフォームを創って、ビジネスヒットの再現性を高める」という発想が乏しいのではないでしょうか。

強いグローバル企業は、マネジメントを“プラットフォーム化”することによって、組織的に、競争力向上のための人材育成や新技術開発が安定的かつ継続的に行える体制を敷いています。その結果、GEのように組織が自己再生する能力をも有して、傍目にはあたかも“不老不死”にさえ見える企業体として存続しているケースもあります。

したがってこれから日本企業が目指すべき組織体制とは、速やかに自社の事情に即した「マネジメントプラットフォーム」を創って、業務品質の再現性と組織的な実行力を高めることであり、いきなり一発逆転狙いの新技術開発に先行投資することではないと考えます。

日本企業がグローバル企業として戦える組織となっていくために必要なのは、全社員が“経営者の覚悟を持って”、組織変革を着実に実行していくことに尽きるのではないかでしょうか。

## 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。