

[JMAマネジメント] Vol.7 No.3

[特集]

コーポレートガバナンス と経営の変化

特別インタビュー①

コーポレートガバナンス・コードがもたらす変化とは

松田千恵子

首都大学東京

特別インタビュー②

経営者の姿勢がつくるガバナンス

菊澤研宗

慶應義塾大学

TOP INTERVIEW 共創の経営

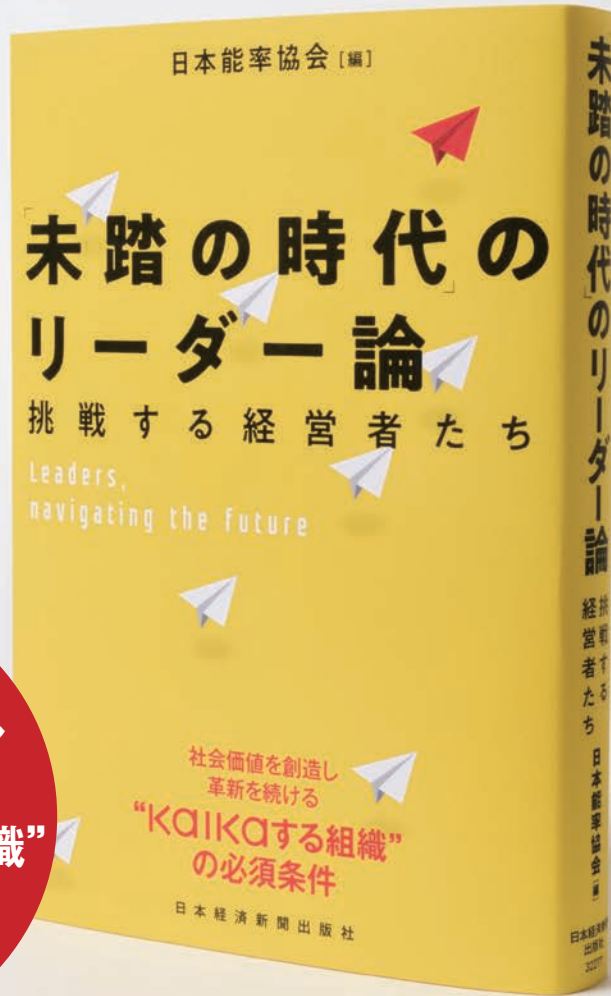
笑顔、発信力、そして
ちょこっとした先進性

藤原健嗣

旭化成



トップ18人が明かす 次世代リーダーの条件



なぜ日本は**GAFAM**を生み出せなかったのか？

「日本が特別」は**妄想**

日本人は「**鍬を捨てる**」

上から**変わる**、下から**変える**

新人にはまず「**100年カレンダー**」を見せる

「**地感性**」が必要。そこに愛はあるか

「**ビジネス・アスリート**」を目指す

夢を持ってやろう！

社会価値を創造し
革新を続ける
“KAIIKAする組織”
の必須条件

「未踏の時代」のリーダー論 挑戦する経営者たち Leaders, navigating the Future

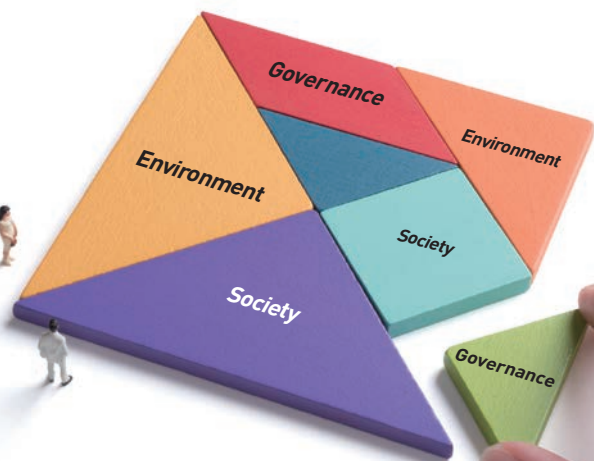
日本経済新聞出版社刊 編：日本能率協会

四六判・264ページ 初版：2019年3月 定価：本体1,800円+税 ISBN：978-4-532-32277-9

本書に登場するトップ18人

医療法人社団KNI理事長	北原茂実	日本交通代表取締役社長	知識賢治
トラストバンク代表取締役	須永珠代	日本レーザー代表取締役会長	近藤宣之
立命館アジア太平洋大学 (APU) 学長	出口治明	小西美術工藝社代表取締役社長	デービッド・アトキンソン
アイロボットジャパン代表執行役員社長	挽野 元	X-TANKコンサルティング代表取締役社長 CEO	伊藤嘉明
TDK 代表取締役社長	石黒成直	日揮副会長	川名浩一
ライザップグループ取締役構造改革担当	松本 晃	ペアーズ創業者	高橋ゆき
伊那食品工業取締役会長	塚越 寛	JTB 代表取締役社長	高橋広行
ダイフク代表取締役社長	下代 博	コニカミノルタ取締役会議長	松崎正年
ブロードバンドタワー代表取締役会長兼社長 CEO	藤原 洋	キヤノン電子代表取締役社長	酒巻 久

(役職は2019年3月時点)



② TOP INTERVIEW 共創の経営

笑顔、発信力、そしてちょこっとした先進性

旭化成 相談役 藤原健嗣氏

⑥ 特集

コーポレートガバナンスと経営の変化

特別インタビュー① コーポレートガバナンス・コードがもたらす変化とは

首都大学東京 大学院 経営学研究科 松田千恵子教授

⑫ 特別インタビュー② 経営者の姿勢がつくるガバナンス

慶應義塾大学商学部 大学院商学研究科 商学博士 菊澤研宗教授

⑯ まとめ 現代の経営者とリベラルアーツ

日本能率協会 経営・人材革新センター 組織・人材開発セミナー事業 兼 経営ソリューション事業 エキスパート 武智貴志
日本能率協会 経営・人材革新センター 組織・人材開発セミナー事業 森本 禎

⑱ [連載] KAIIKA Awards 受賞・特選事例に学ぶ 花開く組織づくり 第2回

社員の主体性を活かし、成長する組織

⑳ [連載] Industry X: 変化の時代 第3回

日本の産業振興で培ったノウハウをアジアで開花する

㉒ [連載] 革新のマネジメントシステム 第3回

「ありがたい世界の姿」に向かって

㉔ [コラム] 一語一知恵 「ガヴァネス」と自転車/歩きスマホか 歩きタピオカ

㉕ [Fresh Publications] 新刊のご案内 日本能率協会マネジメントセンター

㉖ [連載] ものづくりODYSSEY 各国ものづくり最新事情 第3回

細かなロスカットを積み上げ大幅な運転能力改善を実現

GMCA上海 最優秀事例 ダイキン工業・上海

㉘ [コラム] 仕事と学びを考える 第3回 毎日教育総合研究所 代表取締役社長 澤 圭一郎氏

独創性と協調性は両立するか

㉚ [JMA会員のひろば]

国立研究開発法人 森林研究・整備機構 森林総合研究所 土壌特性研究室 主任研究員 藤井一至氏

講演レポート 土 ～100億人を養う土壌を求めて～

広告 表2 一般社団法人日本能率協会 表3 株式会社日本能率協会コンサルティング 表4 一般社団法人日本能率協会

本誌に掲載された寄稿やインタビューなどにおける発言は、必ずしも小会の見解を表明しているものではありません。

©一般社団法人 日本能率協会

本誌の無断転載を禁じます。



2 012年3月、旭化成はアメリカの医療機器大手ゾー・メディカルを買収した。大型M&Aに秘められた先見の明とは、決断するトップに必要なものとは何だったのか。当時、買収を成功させた現・相談役、藤原健嗣氏の答えは意外なものだった。

やりたいことがあるなら
やってみればいい

旭化成の社長を退いて5年ほどが経ちます。現在は4社で社外取締役を務めています。こうして外から旭化成を眺めてみると、旭化成のカルチャーがいかにほか

と違っているか、よくわかります。「いい会社やなあ」と思うのです。ありがたいことに、旭化成は学生の就職ランキングでも上位に上がっています。その理由を学生に尋ねてみると「何でもやらせてくれるような気がする」。これは嬉しい答えです。皆、何かやりたいと思

うものがあって当社にやってくるのです。

従来の化学メーカー、素材メーカーというものは「お客さまのニーズにあわせていい材料を提供する」ことで成り立ってきました。しかしもう、そのような従属的なビジネスをする時代ではありません。世の中に新しい価値を生み出すため、「顧客のニーズをつくり出す材料」であれば、面白いわけです。「いいものを安くつくる」なんてキャッチフレーズもやめるべきでしょう。

その点、旭化成のグループスローガンは「昨日まで世界になかったものを」。これはいいフレーズだと思っています。一度就職すれば、転職することはあっても大半は定年までサラリーマン生活を送ります。人生の旬ともいえる時間を会社のなかで過ごすのです。自分の価値観と会社の目的が合致していれば、働いていて楽しいはず。だから会社も、何をするとかなのか表明しないといけない。そう思い、「昨日まで世界になかったものを」というフレーズをつくりました。

何かやりたい、と思う学生たち

笑顔、発信力、

そして

ちよつとした先進性

旭化成

相談役

藤原健嗣 氏

FUJIWARA, Taketsugu

つきりしていれば、その実現のために利用できる、すばらしい場所です。そして社会との付き合いをうまくやるために会社という組織を動かす力を身につけることが大切なのです。

自分が「何かやりたい」と思ったとき、実際問題として大切なのは、お金と人です。会社には、それがありません。多少我慢することもあるかもしれませんが、会社になれば、個人の100倍、1000倍のお金と力を使えます。ですから「サラリーマンだから、こうしないといけない」と我慢するのは、もったいない。お金と人がたくさんある会社という場所を、存分に生かすべきだと思います。

は、このフレーズに共感してくれていたでしょう。同様に「わたしたち旭化成グループは、世界の人のびとの『いのち』と『くらし』に貢献します。」というグループ理念を掲げています。この理念に沿うことなら、何をやってもいいのです。先程申しあげたように、旭化成には、何かやりたいと思うものがある人たちがやってきます。10年、20年経っても、その気持ちをもちつづけてきてほしいと、私は願っ

ています。旭化成を去っていったも構いません。どの会社にいったとしても、「何かやりたい」と思いつづけていたら、きつと元気でいられると思うのです。

私自身は、1969年（昭和44）に旭化成に入社しました。昭和44年といえば学生運動が拡大した年です。社会に対する価値観が、いったん崩壊した年でもありました。就職したものの、これからの人生どうすればいいのかと考え込

みました。そこで思ったのは、ただ「いいものを安くつくる」サラリーマンで終わるのは、人生がもったいない、ということでした。

人は皆、自己発現の場に飢えているものです。LINEやTwitter、インスタといったSNSは、一時は自分を満たしてくれられるかもしれませんが、生涯をかけた生きがいへの継続的関与の場、それこそが会社なのです。会社は、自分の人生の目的さえは

旭化成には、「これやりたい」と一度いうだけではダメでも、3度繰り返したら「いいよ」と許してもらえ文化があります。そのくらいの執念があるなら、やらせてみる価値はあると判断してもらえます。また、それだけの思いを受け止めるためにも、『いのち』と『くらし』に貢献します、という大きな言葉を掲げているのです。やりたいことがあるなら、言ってみればいい、やってみればいい。若

リーダーに必要な3つのもの

1 **笑顔** 人が近寄って話をしてくれるため、自身のバリアを取り除く

2 **発信力** トップの明言により社員が動きやすくなり、組織の原動力になる。株主へのメッセージ、社会へのコミットメント表明にもなる

3 **ちょこつとした先進性** 企業が企業として前進するために不可欠な先進性を、人や組織がついてくることができる程度にもつ

「発信」はリーダーの特権であり義務である

い世代から上の世代まで、そんな価値観をもった人間が、旭化成にはたくさんいます。私は、いくつかの会社で社外取締役をやってみて、それがよくわかりました。私は、これこそ「K A I K A」経営だと思っています。働く人それぞれが仕事と人生を楽しみ、そして社会に貢献できている。「この活気がある間は、大丈夫やな。旭化成はいい会社だなあ」と本当に思います。

リーダーにとって必要なものは、

3つしかない私は考えています。1つめは笑顔です。笑顔が大事というところ「そんなことわかっている」と皆さんは思いかもしれませんが、では、なぜ笑顔が大事なのでしょうか。

社長という仕事を務めるには、とにかくいろんな人が自分のところに来てきて、話をしてくれるというところはじまりません。そこで仏頂面をしていたら、誰も近寄ってきてはくれないでしょう。私が朝、散歩する明治神宮では、「おはようございます」とあいさつすると、皆さん「おはようございます」と返してください。これはおそらく「朝、明治神宮を散歩する者どうしの共通した価値観があるためでしょう。しかし普通の道を歩いていて、すれ違う人にあいさつするのは、なかなか難しい。それだけ、人と人が話をするには高いバリアがあるのです。そのバリアを取り除く手段が笑顔です。私は毎朝、鏡の前で笑顔チェックをしていますよ。

2つめは発信力です。もちろん、広報・IRも発信してくれますが、リーダーにしか発信できないことがあります。たとえ同じ資料をも

とに話をしていても、広報・IRと社長では伝わるものが違います。なぜかというところ、「社長が責任をもってやる」という気持ちがあるからです。社長が明言すれば、社員たちも動きやすく、組織の原動力が生まれます。あるいは株主に対するメッセージ、社会に対するコミットメントの表明にもなるでしょう。

社長である以上は、発信しつづけないといけない。それは取りも直さず、自分自身に対してプレッシャーをかけることでもあります。

「これだけ明言したからには、やらなあかん」。発信はリーダーとしての特権であり、義務でもあると思います。こうして「リーダーに必要なものは3つ」と明言するのも、「3つだったら守れるやろ」と、自分に言い聞かせているわけですね（笑）。

企業を前進させる先進性とは

リーダーにとって必要なもの、3つめは「ちょこつとした先進性」です。「いいものを安く」ではなく、これからの社会を見つめる先進性をもちつづけること。もつと



社員が携帯する、グループ理念やビジョンなどが記された「ASAHIKASEI BOOK」とカード

も、あまり先に進みすぎると、組織がついてこれられないという問題が生じます。サイエンスの世界なら先進性を追究してもいいのかもしれませんが、現実家は人についでてもらわないと仕事になりません。だから、「ちょこつと」。先進性は、企業が企業として前進をしつづけるために不可欠です。旭化成には、事業の「選択と集中」を進めてきた歴史があります。しかし世の中が移り変わるなかで、その「集中」した事業がいつまでも続くかというところ、そんなことはありません。かつて成長した事業

も、いずれは劣化します。企業がどこまでも前進していくためには、新陳代謝が必要です。

旭化成もそのようにしてバランスよく事業を展開してきました。事業を1つに絞り、グローバルにナンバードワンをめざす戦略もあるかもしれません。しかし、グローバルでナンバードワンであれば必ずサステナブルに成長できるかということ、けっしてそんなことはありません。当社の価値観では、いくつか事業の柱をもちながら、次世代の柱となる先端的な事業を育んでいき、事業の新陳代謝をはかる。これが旭化成という会社です。

当社が「マテリアル」「住宅」に加えて、「ヘルスケア」の領域にも注力するようになったのも、そのような背景があります。それにヘルスケアは、「世界の人口との『いのち』と『くらし』に貢献」する事業そのものですから。

私が社長だった2012年、旭化成はアメリカの医療機器大手ゾー・メディカル社を約1800億円で買収しました。当時、ゾー・メディカル社の売上は500億円、営業利益は50億円程度。「な

ぜそんな企業を買うのか」と、ひどく批判されました。しかし、私はその時考えていたのは、入社した頃のことです。当時、旭化成は繊維の会社でした。繊維事業の売上は約1400億円。それが新た

化成（当時）が、1800億円ぐらい使えなくてどうするのか。旭化成のDNAからしたら、大したことはないのです。

また、それだけの価値がある買収でもありません。ヘルスケアの



に約1500億円を投じて石油化学事業を始めたのです。会社にとって、命がけの投資だったことでしょう。

それを思えば、グループ全体で売上1兆5000億円を超える旭

総本山はアメリカ。その国の企業を買収することで、旭化成のグローバルライゼーションも進みました。世界のスタンダードを会社のなかに取り込む1つのきっかけとなり、外国人の従業員数もどんどん増え

ています。

企業が永続的な成長を願うとき、成長力のある分野の成長力のある会社を買収するというのは、1つの手段です。ただし、「安物買いの銭失い」ではないけない。買うならばいいものを、そしていいものは高い、ということですね。それも、「ちよこつとした先進性」の実践です。

私がよく考えるのは「保守」という言葉の意味です。保守ということなんだか古臭いように思われるかもしれませんが、実は違います。陽明学者の安岡正篤は、保守の意義を「保業守成」といいました。業を保ちながら成功を守っていくこと。これは「創業垂統」を受けての言葉です。創業者は、業を創ってそれを統率する。その後にくる者は、その成功を保ちつづける。それが「保守」という言葉の意味です。

では、保業守成のためには、何をしないといけないか。世の中が変化する以上、守ろうとしたら絶対に負けるのです。成功を保つため、人より少しでも先に前進していく。「ちよこつとした先進性」とは、そういうことです。

M

コーポレートガバナンスと経営の変化

2015年に適用開始され、18年に改定されたコーポレートガバナンス・コード。

しかし制度を設けるだけでは、昨今の不祥事は防げない。

コードの適用と改訂は、本当に日本企業のマネジメントを変えるのか？ ESG ※ 経営やダイバーシティとの関連は？ 経営者の役割とマネジメントのあり方について、気鋭の識者に聞いた。

……特別インタビュー ①

コーポレートガバナンス・コードがもたらす変化とは

コーポレートガバナンス・コードが18年に改定され、ガバナンス改革の実質がより問われるものとなった。松田千恵子教授は、コード策定・改訂は「マネジメントが変わるきっかけになりうる」と語る。日本のマネジメントが、人事が、ガバナンスの方向が、どう変わるのか聞いた。

マネジメントの 変化をもたらす「地雷」

安倍政権が掲げる成長戦略のもと、上場企業のコーポレートガバナンス強化が推進されています。2015年にはコーポレートガバナンスの原則をまとめた「コーポレートガバナンス・コード」が策



(※) ESG: 環境 (Environment)、社会 (Society)、企業統治 (Governance) の頭文字を取った略語。これらに優れた活動を行う企業への投資を ESG 投資と呼ぶ。世界最大級の機関投資家である GPIF (年金積立金管理運用独立行政法人) が 2016 年、1 兆円規模の ESG 投資に乗り出した (2019 年 7 月に 3.5 兆円と報道) こともあり、日本でも近年注目を浴びている。詳しくは 10 ページ上図。

松田千恵子

MATSUDA, Chieko Ph.D.

首都大学東京 大学院 経営学研究科
教授

定され、18年6月には改訂も行われました。「コーポレートガバナンス・コードをつくったからといって、上場企業がそうそう変わるものではない」とする意見もあります。しかし私個人はというと、コーポレートガバナンス・コードが日本企業のマネジメントが変わる多くのきっかけを与えるものと考えています。

私は、著書においてそれを「地雷」と表現し、「少数株主の保護」「従業員の位置づけ」「経営者の選解任」「監督と執行の分離」「会社のめざすべきところ」という5つのキーワードで説明しました。詳しくは拙著『コーポレートガバナンスの実践』（日経BP社）を参照していただくと幸いです。そのうち特に大きな影響をもたらす変化は、日本企業が数十年間従ってきた債権者ガバナンス、すなわち「メインバンクガバナンス」が、今後は「株主ガバナンス」に変わる、というものです。

これまでの日本企業には、債権者ガバナンスが巧妙に組み込まれていました。経営政策や財務政策にも、それは表れています。たとえば中期経営計画。企業の幾多の

取り組みを、できるだけ網羅的・総花的にまとめられることが良しとされました。それは銀行に対し、資金返済計画を説明するためです。

しかしいま、株主は誰もそんなことを求めておらず「中計不要論」すらささやかれています。なぜなら、株主が知りたいのは「成長のストーリー」であり「経営資源をどうメリハリつけて配分しているか」だからです。そのような転換を企業はまだ理解していません。「これまで銀行には文句を言われたことがないのに、なぜ株主

コーポレートガバナンス・コードがもたらす5つの「地雷」

- ①…………… 少数株主の保護
- ②…………… 従業員の位置づけ
- ③…………… 経営者の選解任
- ④…………… 監督と執行の分離
- ⑤…………… 会社のめざすべきところ

出典：松田千恵子・著『コーポレートガバナンスの実践』（日経BP社）、25ページより編集部作成

はわかってくれないのか？」と思
っているわけです。

財務政策においては「安定配当」
の見方が変わります。銀行にとっ
ては、業績が良くても悪くても安
定的に配当をもらえることが嬉し
い。一方、株主が望むのは成長で
す。成長してくれるなら配当なん
て要らないと彼らは考えるので
す。ステイブ・ジョブズ時代のア
ップルも、急成長のかたわら無配を
続けました。コーポレートガバ
ナンス・コードが、こうした株主の
メンタリテイに即した、株主主体
のガバナンスに変わるきっかけに
なると私は期待しています。

日本型人事システムの 崩壊も不可避

コーポレートガバナンス・コー
ドにはまた、「マネジメントのプ
ロフェッショナル」を求める項目
もあります。長期的にはこれが最
も大きなインパクトを日本企業の
マネジメントにもたらすことにな
るでしょう。これまでの日本企業
の人事政策は非常に硬直的で、出
世のゴールといえば「取締役」に
なることでした。ところが現在で
は、取締役は「監督者」にすぎな

くならうとしています。

出世のゴールはやはり、1つに
は経営者になることです。しかし
経営者のみが出世のゴールではあ
りません。いち事業のプロでもよ
いですし、いち機能のプロでもよ
い。出世のルートは複線化してい
るのです。コーポレートガバナ
ンス・コードには「マネジメントの
プロフェッショナルを育てよ」と
しか定められていませんが、これ
を機に人事制度は必ず複線型に変
わるはずで、センセーショナル
に表現するなら、「コーポレート
ガバナンス・コードの導入をきっ
かけとして、日本型人事システム
は崩壊する」のです。

これに対応するのは正直、人
事部には手が余るミッションです。
終身雇用、年功序列、協調型組合
という日本型経営システムの「三
種の神器」を守るのが人事部の使
命。「マネジメントに向けた者を
ピックアップしてエリートコース
に乗せる」という発想は絶対に出
てくるはずがないのです。その時、
人事部に代わる受け皿として、補
充原則に定められた指名委員会な
ど独立した諮問委員会が、有効に
機能するでしょう。

マネジメントのプロを どう育成するか

具体的プロのマネジメント
の育成には、3つの方法があると
思っています。

1つめは座学、特に財務系の話
です。営業一筋、技術一筋といっ
たすばらしいキャリアを持つ半面、
財務三表すらご存じない方が少な
くありません。無理もないこと
です。研修で教わる機会もなく、本
を読めば「決算書づくり方」な
ど、細かい実務の話ばかりで挫折
してしまうのです。しかし、マ
ネジメントに会計実務は不要で
す。会社の数字を見て何が起こっ
ているかわかれば十分。このよう
に「マネジメントが本当に知りた
いこと」に絞った座学には、まだ
まだ開拓の余地があります。

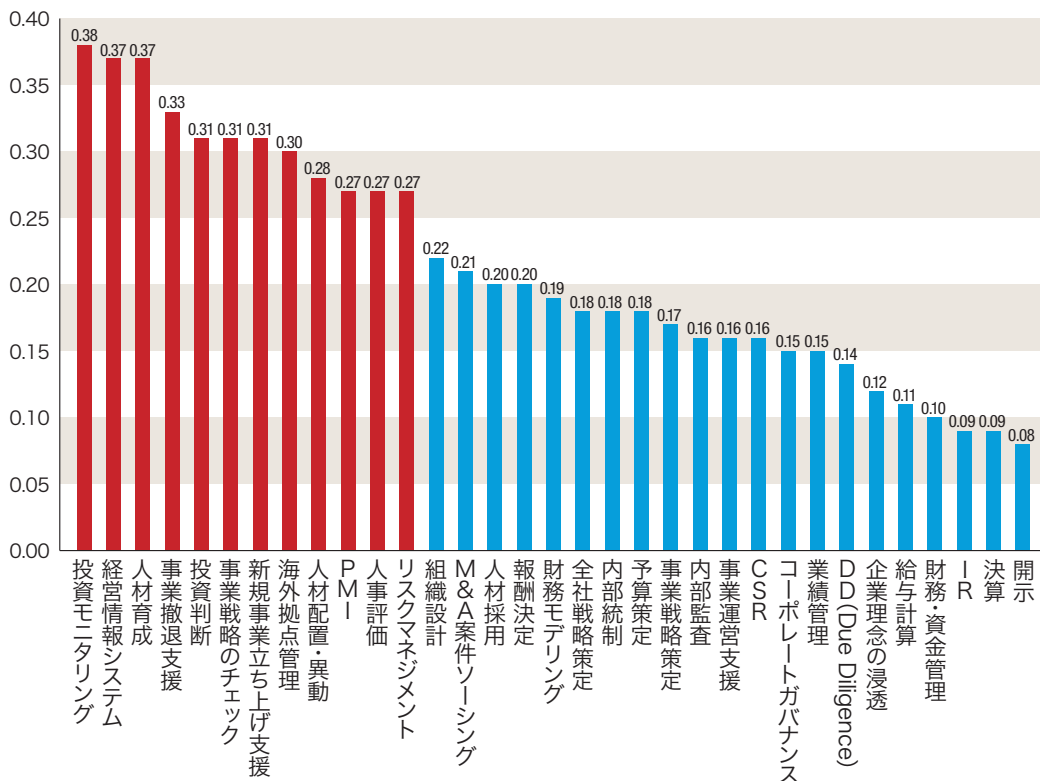
もちろん座学だけで経営者には
なれません。実地体験が必要です。
そこで2つめは、子会社トップな
ど経営者のポジションを実際に経
験させることです。現状「子会社
トップにOBが居座り、ポジショ
ンが空かない」「年功序列が色濃
く若手の経営者候補を嫌う抵抗勢
力がある」といったケースも多い

のですが、こうした「くびき」を
そろそろ捨て、若手のためにポジ
ションを使うべきです。

3つめは、「内部監査室」です。
意外に思われる方が多いですが、
海外では内部監査室＝エリートコ
ースです。海外の各拠点を飛び回
り、各拠点の経営者とサシで議論
をし、問題点があれば指摘し、場
合によっては経営者解任のトリガ
ーを引くこととなります。大局的
な見地から経営を理解していなけ
れば、経営者にモノを言うことな
どできません。そのため、特にア
メリカやヨーロッパの企業では内
部監査室に優秀な若手を配置する
ことが多いのです。これまで日本
では「盲腸」のように冷たい扱い
を受けることもあった内部監査部
門ですが、経営人材育成のため、
積極的に活用したいものです。

付け加えるなら、これからはマ
ネジメント能力が競争優位の源泉
となってくるでしょう。経営者の
「発信力」もいつそう、問われる
ようになります。これまで日本企
業がもつ競争優位の源泉は、オペ
レーショナルエクセレンスでした。
過去、ものづくりにおいて、それ
は確かに強みとして機能しました。

■ 問題を抱えている業務分野



出典：日本CFO協会「財務マネジメントサーベイ 2019年5月公表」

しかし現在は明らかに、発信力により重要となってきました。経営者として発信できなければ、いかにものづくりが強かろうと話を聞いてもらえない時代がやってくるでしょう。

そこで発信するべきは、第一に企業理念です。コーポレートガバナンス・コードも企業理念の開示を求めています。企業経営者に「戦略ならわかるが、企業理念を開示することがなぜ必要なのか」と質

問されることも多くあります。しかし、考えてみていただきたいのが経営戦略の上位概念にあるのが企業理念であり、企業理念がなければ戦略を立てられません。無論、企業理念に反した戦略も立てられません。企業のおおもとにあるのが、企業理念なのです。

多様性（ダイバーシティ）のある組織をまとめるにも、企業理念はなくてはならないものです。中途採用の人材、M&Aで買収した会社など、多様性が増していくのは良いことですが、単に多様なだけでは、組織がバラバラになります。多様になるほど、それを1つにまとめる軸が必要になる。それが企業理念です。また企業理念が明文化されていなければ、それに反した行為を咎めることもできません。だからこそ経営者は、企業理念を繰り返し語り、組織内に浸透させなければならぬのです。

CFOに期待される役割とは

コーポレートガバナンス・コードが打ち出している原則の多くは、CFOの役割と重なります。日本企業はその意識が徹底されてい

いようです。かつて日本企業におけるCFOの業務内容を調査したことがあります。すると一番多かった回答は決算、続いて、財務・資金管理でした。これは伝統的な経理部門、財務部門の仕事です。他方、「いま、グループの経営管理で困っていることは」と尋ねると投資判断やモニタリング、リスクマネジメントなど、より動的で、ビジネスやマネジメント、コーポレートガバナンスに直結するものばかり。今後、CFOに期待されるのはこうした役割です。

ESG経営を推進するうえで、CFOは大きな役割を担っています。ところが現状、ESG分野の方々とCFO分野の方々の間の意思疎通が上手くいっていないとがあります。ESGを担当するのはCSR推進部門が多く、たいはいは皆さん一所懸命やっています。しかし、なかには投資家が求めるESG情報とは異なり、メセナ、フィランソロピーも含めた「社会貢献」の意欲に燃えている人々もいます。それが高じて、お金の匂いを嫌い、「社会貢献とお金の話を繋げるとは何ごとか」と考えているのです。

解説！企業の持続的成長を支えるESG

Environment 環境	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギー使用量削減 ● CO₂削減 ● 環境破壊・汚染の回避 など
Society 社会	<ul style="list-style-type: none"> ● ワークライフバランス推進 ● ダイバーシティ推進 ● 地域社会への貢献 など
Governance 企業統治	<ul style="list-style-type: none"> ● 透明な統治体制 ● 経営陣の資質・能力 ● 積極的な情報開示 など

近年、短期的な財務情報だけでなく、E(環境)・S(社会)・G(企業統治)といった非財務情報で企業が評価される動きが世界的に広まっている。投資家もこの非財務情報に着目し投資判断をする。これがESG投資である。

でもそれは大きな間違いです。投資家は「環境や社会といった取り組みが会社のキャッシュフローを生み出す力にどんな影響を与えるか」を知りたいのです。環境プラスチック問題にしても、「海鳥が可哀想」という話ではなく、「海鳥たとえば「ペットボトルが海に漂っているのは供給元のリスク。回収

責任を負わされて莫大な金額の訴訟に巻き込まれるかもしれない。対策はできているのか」を投資家は聞きたいのです。こうした話ができるのがCFO。ESG経営におけるCFOの役割を、早急に見直すべきです。

ボードダイバーシティはなぜ重要か

コーポレートガバナンス・コードにおける「(多様性が)会社の持続的な成長を確保する上での強みとなりえる」という指摘は重要です。

2018年の改訂では多様性の例として「ジェンダーや国際性」が掲げられました。そのため、ボードに女性を増やせばいい、外国人を入れたらいいと、短絡的な発想に陥っている例も見受けられます。しかし多様性とは「ジェンダーと国際性」ばかりではありません。そもそも取締役会の多様性がなぜ大切かというと、多様な知見、経験をもった取締役会のほうが、1つのデザインシヨムメイキングにおいてさまざまな角度から抜け漏れなく検証できるからです。さまざまなジェンダー、さまざま

な国籍に加えて、たとえば、営業面、財務面、リーガル面のプロがいれば、意思決定の質をより高めることができます。

大事なのは、属性の多様性ではなく、スキル、ノウハウ、知見、知識、経験などの多様性です。「違う頭」が多くなるほど良いのです。女性でも20年も30年も終身雇用のもとで仕事をしていたら男性と同じような思考回路になるかもしれません。逆に60代の男性が別業界から中途採用でやってきて、新しい知見をもたらしてくれることもあるでしょう。

いま、先進企業のあいだで「スキルマトリクス」というものが流行りつつあります。ボードダイバーシティを担保するために、取締役の名前を横軸に、財務や法務、研究開発などのスキル・経験を縦軸に置き、どの取締役がどのスキル・経験をもっているかを可視化するものです。

これは株主からすると、非常にありがたい。スキルの多様性が高いほど、その企業の取締役会の視点的豊富さ、意思決定の確かさが保証されるからです。スキルマトリクスは、取締役の実効性を見

る、優れた指標だといえます。なお、コーポレートガバナンス・コードは取締役会の実効性の評価を要求しています。報告書などを提出することが求められているのですが、まだ形式的なものにとどまっている例が少なくありません。大切なのは、報告書の提出ではなく、そこで報告されたアジェンダを翌年、取締役会が見直すことです。「それはガバナンス事務局の仕事だろう」と考える取締役がいるのは、残念なこと。それは取締役自身の仕事なのです。

日本のガバナンス意識は2.6:2.2

現状、日本企業のコーポレートガバナンス・コードに対する意識は、2.6:2.2で分かれていますと見えています。先進的に取り組んでいる企業が2割、「絶対にやりたくない」と反旗を翻している企業が2割、それ以外の6割です。

先に断っておきますが、反旗を翻している企業も、それはそれで構わないと思います。コーポレートガバナンス・コードには「コンプライアンス・エクスペリエンス(原則を実施するか、実施しない場合

にはその理由を説明する」というルールが定められています。実施しないということは、それは経営者自身がコーポレートガバナンス・コードを読み込んでいるということ、また取締役会で喧々諤々の議論をしてエクスペレインに臨むということの証でもあります。これも1つの見識です。

問題は残り6割の会社です。そこにあるのは「コンプライアしておけばいいじゃないか」という態度。取締役会に付ける必要もないため、ガバナンス事務局としては楽かも知れませんが、しかし、誰も議論しないためにコーポレートガバナンスに対する意識が高まっていかない。こうした企業が一番多いのです。今後、コーポレートガバナンスを巡る課題があるとしたら、この6割をどうするか、です。彼らのすべてを意識改革し、「立派な上場企業」にするというのは現実的には難しいと思われまます。

期待するべきはどちらかというと、東証の上場基準そのものを見直すこと。そうでもしないと、ガバナンスの意識が低い上場企業が市場に存在する状況を変えられないと思います。

上場のあり方も変化する

「ガバナンスを高めると企業の業績がよくなるのか」は、ガバナンスを研究する者にとって永遠の課題です。さまざまな学術研究がなされていますが、確定した説はまだありません。「どちらかといえばよくなる」という論文が増えている一方で、「悪くなる」とする論文もあります。

ノルウェーで「女性の役員4割」を義務づけたところ業績が落ちたという事例もあります。これは当然だと思えます。ただ「女性だから」という理由で経営者になる資質のない人材を登用すれば、そうなるのです。冒頭に申しあげたように「コーポレートガバナンス・コードを策定したからといって経営が良くなるわけではない」という議論もありますが、これも当然です。ガバナンスの仕組みをつくったところでそれを実践しなければ何も変わらない。しかしそれでも、コーポレートガバナンスにおいて「やるべきこと」が可視化された意義はあると思えます。

いまは二極化が進んでいる状



態です。グローバル企業をめざしてコーポレートガバナンスを強化する企業がある一方で、日本国内にとどまり、コーポレートガバナンスの意識も低い企業もあります。ただし前述したように後者が即ノーではありません。日本国内で肅々と経営するのも、1つの経営方針です。ただし、そうした企業がグローバルに開かれた資本市場に居つづける意味があるのかという点は、あらためて問われるべきだと思えます。

実は、私の研究分野の1つが「非上場化」なのですが、いずれ非上場化が増える予想しています。上場しているから株主からガバナンスがうるさく求められるのであって、非上場化すればそれがなく

なります。しかし同時に、上場以外の資金調達法が検討されるようになるでしょう。もちろん、非上場化すれば勝手気ままでよいというわけにもいきませんが。

上場とは基本的に、株式会社が資金調達を行うための手段です。特に大量生産・大量消費のものづくりには、設備投資のお金が必要です。しかし現代におけるものづくりとは、そのようなものではありません。大量生産よりもアイデア勝負、創造性以外はAIに置き換えられるという時代に、かつてのような多額の資金調達は不要です。となると、「株式会社」という体裁が必要なのかという議論も、近い将来生まれるかもしれません。

…特別インタビュー②

経営者の姿勢が つくるガバナンス



コーポレートガバナンスの領域は広がりを見せ、制度面とあわせ実質的な取り組みを避けることができないう状況を迎えている。不祥事を避けガバナンスを実効性のあるものにするために、経営者が考えるべきことはいったい

何だろうか。そのカギを慶應義塾大学の菊澤研宗教授に聞いた。

**企業不祥事に見られる
日本固有の特徴**

多くの企業でガバナンス改革が進められているにもかかわらず、

菊澤研宗 教授

KIKUZAWA, Kenshu Ph.D.

ガバナンスが効いていないのではないかと、という声が少なくありません。その理由を探ると、日本固有の状況が見えてきます。

欧米企業で不祥事が発覚すると、そこにはたいはつきりとした首謀者がいます。一方、日本企業で不祥事が発覚しても、首謀者が曖昧ではつきりしません。経営層は「何かが起きている」とは認識していても、自ら不正の指示はしていないと主張します。このように、責任の所在が明確でなく、結局、経営者自身が不正を犯したという自覚もいまま「不祥事の責任を取って辞任」というきわめて日本的な構図で落着いているケースが多いのではないのでしょうか。ここに、ガバナンスが効きにくい根本的な原因があります。

にさまざまな不祥事が明るみに出て、政府も企業も「米国流のマネジメントのほうにクリーンなのではないか」と考えたのです。

しかし、この米国流のマネジメントは、日本の経営層で受け入れられたものの、生産現場にまでは浸透しませんでした。現場では、従来どおりの取引先の相手の顔が見える組織的な取引が続きました。また、品質へのこだわり、仕事の作法や仕事の型といった日本的な組織風土も、根強く残っています。こうしたことが米国流を取り入れた経営層との間にミスマッチを引き起こしているのです。

さらに、近年非正規労働者の比率が増し、現場の組織的な対応力も弱まっています。それでも、経営層は「現場がなんとかやってくれるだろう」と考え、かたや生産現場は「社長や取引先に迷惑をかけるられない」と忖度し、不正を犯してでも対応しようとしています。こうして首謀者なき不正が頻発して

いるのではないかと思います。

実は「合理的」に起きている不祥事の実態

このような日本の不祥事は、実は合理的に起きていることが「取引コスト理論」によって説明できます。この理論では、すべての人間は不完全で限定合理的であり、隙があれば相手をだましてでも自己利益を追求する機会主義（オポチュニズム）的な存在と考えます。

たとえば、知らない人同士で取引をする場合、お互いにだまされないように駆け引きが起きますね。この駆け引きのための身体的負荷や時間のロス、会計上には表れませんが、実は人間関係上で発生するコストになるのです。

これが「取引コスト」です。人はこのコストを少なくしたり避けたりするため、「合理的に不正を行う」という不条理に陥ります。

たとえば、生産現場の人々は、経営層からの無理な要求に対して、その要求を拒否しようとする、その交渉にかかる取引コストがあまりにも高いために、不正をしてでも要求に応えたほうが合理的と

いう不条理に陥るのです。

また、日本企業の不祥事では、不正はかなり以前から行われ、ルーティン化していることも特徴的です。現場では不正であることに気づいていたとしても、そのルーティンを是正する取引コストがあまりにも高いために、それを合理的に維持しているのです。こうして、首謀者なき不正が現場で発生するのです。

このような取引コストは、個人主義的な市場原理が働く米国よりも、集団主義的で人間関係を重視する日本の生産現場でより多く発生する可能性があります。

日本企業が不条理な不祥事を回避するには

こうした不条理を回避するためには、米国流の経営を受け入れていく経営陣と日本的な生産現場とのミスマッチを解消する必要があります。そのためには、日本の経営者は米国流の株主主権論に基づく株主利益最大化、つまり効率性志向の経営ではなく、かつて多くの経営者が無意識的に行っていた「付加価値最大化」、つまり生産性志向の経営に意識的に向かうべき

「合理的」不正の温床となる3つの不条理

不条理①

個別合理的・ 全体非合理

個別合理性を追求すると、全体が非効率となる不条理。同じ企業で似たような商品・システムをつくって、結果共食い(カニバリゼーション)が起きているといったケース

不条理②

効率的不正

正当性(倫理性)と効率性が一致しない時、正当性を捨て効率性を追求する不条理。取引先から無理な納期を指定されたとき、企業間関係維持のため、データを改ざんしてでも納期に間に合わせるといったケース

不条理③

短期合理的・ 長期非合理

長期的帰結と短期的帰結が一致しないとき、長期的帰結を捨て短期的帰結を追求し、結果、長期的に失敗するという不条理。部下の仕事を自分でやってしまい、結果、部下の成長機会をうばってしまうといったケース

だと思っています。

付加価値とは売上から材料費・外注費など外部支出を差し引いたものであり、それを従業員数で割ったものが生産性となります。その付加価値から人件費や減価償却費を控除すると、利益が算出されます。「付加価値＝人件費＋減価償却費＋利益」ですから、付加価値が増大すれば、雇用が増え、給与が上がります。

そして、その利益を新たな投資や採用に向ければ、さらなる付加価値が生まれるでしょう。このようないかなる付加価値志向の経営を展開することによって、現場とのミスマッチは解消されると考えます。

このように不条理を回避し、付加価値を増大させる考え方として、デイビッド・ティース教授(カリフォルニア大学バークレー校)が提唱する「ダイナミック・ケイパビリティ論」があります(左図参照)。ダイナミック・ケイパビリティとは、一言でいうと、環境の変化に対応して自己変革する企業の「進化適合力」のこと。さまざま

な経営資源を再配置・再構築して、新たな価値を生み出す力です。実は、日本企業には、欧米企業に比べてこのダイナミック・ケイパビリティを発揮しやすい体質があります。なぜなら職務権限・職務範囲がいまいで、配置転換が多く、それゆえ変化に応じて人員を再配置・再構成しやすいからです。また、日本企業には多くの再利用可能な知的資産があることも大きな強みといえるでしょう。

資源の再配置によって 取引コストに打ち克つ

しかし、現在の多くの経営者はそれに気づいていません。若い頃、「古き良き日本企業の黄金期」を過ごしてきたからです。生産システムが上手く機能し、従業員も有能で、誰が経営者になっても同じという成功体験が逆に変革の妨げになっているのです。

今日、急激な人口減少、IT技術の急速な発展、そして中国の台頭など、従来にないスピードで時代は変化しています。これに対応するには、内部からの自発的な変革が求められます。ドラッカーが「外部の変化より内部の変化の遅い企業は潰れていく」と喝破した通りです。変革しなければ、企業は危機に陥ることになります。

今日、経営者には、足元や周囲で「すでに起こっている未来」を感知し、ダイナミック・ケイパビリティを発揮して現状を積極的に変革し、イノベーションを起こして売上を増大化し、付加価値を高めることが求められているのです。

多くの日本企業は、取引コストが妨げとなって変革を躊躇しています。しかし、環境が変化したにもかかわらず現状を維持しつづけると、既存の資源が有効活用されないため、機会費用(資源をほかに投じた場合に得られた利益)が増大し、本来得られるはずの利益を失ってしまいます。

それゆえ、経営者はダイナミック・ケイパビリティのもとに既存の資源を再構成し、その変革によるメリットがその変革に伴う取引コストを上回るようなマネジメントを行うことが不可欠となります。それには、すべてをゼロから築き上げるのではなく、あくまでも既存の資源を再構成・再利用・再配置することが重要になります。たとえ企業内の資源がそれぞれ特殊で個別的には大きな価値を生まなくても、結合することによって大きな価値を生み出すことがあるからです。

これを「共特化の原理」あるいは補完性の原理と呼びます。さらに、企業内部だけではなく外部との共特化も重要です。そして、自社の周りに味方となる多くの企業を配置し、周りと提携することに

オーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティ

環境安定時

オーディナリー・ケイパビリティ (技能適合力)

現状を維持しつつ利益を最大化するために企業内の資源を効率的に使用しようとする力

環境不安定時

ダイナミック・ケイパビリティ (進化適合力)

環境の変化に対応して自己変革する力

「いま、日本企業には、現状に留まらず、環境の変化を察知し、新ビジネスの機会を見出し、既存の資産・技術などの資源と共に通常能力であるオーディナリー・ケイパビリティをも再配置・再構成するダイナミック・ケイパビリティが求められている」と菊澤教授は話す

システム（生態系）の構築も必要となります。
このように、ダイナミック・ケイパビリティによって、変革に伴って発生する取引コストを克服することができます。そして、その

中心となるのが経営者なのです。

自律的な セルフガバナンスで補完

部下や生産現場から「なぜ利益を上げる必要があるのか」という素朴な疑問が上がってきた場合は、たして経営者はうまく答えることができるでしょうか。米国流の株主主権論に立てば「株主様のために」となります。しかし、経営者はそれを言葉にしづらいでしょ

う。というのも、「あなたは株主の単なる人形ですか、経営者の存在意義は何ですか」という根本的な問いに直面するからです。

ドラッカーによると、経営者もまた人間としての存在意義を示すべきであり、そのために自律的にイノベーションを起こし、新しい顧客を創造し、付加価値を高めることが求められます。それは、株主利益を高めるために、顧客をだましてでも利益をあげるような悪質な製品を販売するのではなく、経営者自身が顧客のためになるあるいは顧客にとって良いと自律的に価値判断するものを製造し販売することを意味します。

そして、もし多くの顧客がその



会社や製品のファンになってくれれば、新しい業界や新産業が生まれる、新しい社会が形成されていくこととなります。ドラッカーは、ここに経営者の存在意義があるというのです。このような経営者のもとでは、日本の生産現場も仕事がいやしく、合理的に不正に陥ることはないのです。

このような企業の商品を顧客が購入することは、厳密に言えば会社と顧客が取引契約を結ぶことを意味します。しかし、その契約にはすべてを完全に明記することはできません。ある部分は顧客が企業を信用するしかなく、それゆえ信頼関係が付随します。このとき求められるのは、その信任を裏切らないように企業側がセルフガバ

ナンスすることです。明示されている内容は、契約法によって他律的にガバナンスされるでしょう。しかし、明示されない部分は自律的にセルフガバナンスするしかありません。

公式なコーポレートガバナンス・システムによる他律的なガバナンスのみならず、経営者はもちろん中間管理者を含めた社員もまた自律的なセルフガバナンスによって自制することが、今日、求められているように思います。そして、そのような自律的なガバナンス・システムを具備する日本企業は、不条理に陥ることなくポスト資本主義を生き抜くことができるかと信じています。

M



日本能率協会 経営・人材革新センター
組織・人材開発セミナー事業

森本 禎

MORIMOTO, Tadashi



日本能率協会 経営・人材革新センター
組織・人材開発セミナー事業 兼 経営ソリューション事業
エキスパート

武智 貴志

TAKECHI, Takashi

まとめ

現代の経営者と リベラルアーツ

日本能率協会（JMA）は役員研修・次世代経営者育成プログラムを長く運営してきた。お話を伺った2人の識者も、その講師陣に名を連ねている。では、いまJMAが考える「経営者に求められる資質」とはどのようなものか。めざすべきリーダー像とは。プログラム開発を担当している武智と森本に聞いた。

リーダーに必要な 4つの「観」

グローバル化が進み、人も企業も国境を越えていく現代にあつて、

経営者の見識はますます重要になつていくといえるでしょう。国内外のステークホルダーの声に耳を傾け、支持を得ながら新たな成長戦略を描く。常に流動的で不確実な時代には、正解は必ずしも1つに定まりません。このような時代を生き延びるビジネスリーダーに必要なもののひとつが教養であり、教養に裏打ちされた信念であり、経営哲学です。

そのようなビジネスリーダーは多種多様なもの見方ができ、人

わたり経営者候補を育成するプログラムです。

プログラムの背景には、JMAがめざすリーダー像があります。すなわち「社会を変える明確な信念と高い志」「多面的視座と洞察力」「人間的魅力と倫理観」「組織を率いる指導力の発揮」「未踏課題の創造的克服への挑戦」です。

これは1990年に明文化したものです。2019年のいまなお通用する、普遍的なものであると認識しています。

意思決定と 発信の拠り所

「なぜビジネスにリベラルアーツが必要なのか」「経営と宗教が関係するののか」と疑問に思われる方もいらっしゃると思います。ここでいう「観」とは、経営者が意思決定するにあたって「軸」となるものです。あるいは経営者としての倫理観や信念、経営哲学などと言い換えることもできるかもしれません。

それは、不確実性が高い現代のビジネスにおいて経営者が意思決定を行い、発信するときの拠り所です。簡単に日々の実務や書物を通じて学べるものではありません。

を惹きつける人間的な魅力にあふれ、広い視野をもっていることでしょう。JMAではリベラルアーツが、これらを育む土台のひとつになると考えています。

特に、ビジネスリーダーには4つの「観」が必要だと考えています。それは、「世界観」「人間観」「歴史観」「事業観」です。

各社から選抜された受講者たちとの対話に刺激を受けながら、世界情勢を認識し、歴史、哲学、宗教などといったリベラルアーツを学ぶことで、この4つの「観」を磨いていく。1990年に始まった「JMAマネジメント・インスティテュート」（JMI）は、そのようなにして約1年という長期に

■ 2019年度 JMAトップマネジメント研修プログラム(2019年8月以降開催分)

JTS	1 新任社長セミナー	日帰り3日	9月4日・11月16日、2020年2月15日
	2 新任取締役セミナー	合宿3日	9月5～7日
	3 新任執行役員セミナー	合宿各3日	8月29～31日、10月10～12日、11月7～9日、2020年2月20～22日
	4 新任監査役・監査(等)委員セミナー	日帰り1日	2020年2月3日
	5 次世代を導く経営者のための経営革新塾	合宿2日	11月13～14日
CDP	6 経営者・幹部の法務・企業統治セミナー	日帰り各2日	8月1～2日、10月17～18日、2020年2月5～6日
	7 経営者・幹部の経営戦略セミナー	日帰り各2日	8月6～7日、10月3～4日、2020年1月23～24日
	8 経営者・幹部の財務・会計必須セミナー	日帰り各2日	10月23～24日、2020年1月29～30日
	9 経営者・幹部の組織・人材革新セミナー	日帰り各2日	9月26～27日、11月26～27日
	10 経営者・幹部の意思決定とリーダーシップセミナー	日帰り各2日	9月18～19日、12月5～6日、2020年2月25～26日
CDP-i	11 経営リテラシー集中セミナーCDP-i (Company Direction Program-intensive)	日帰り各3日	8月21～23日、11月20～22日、2020年3月5～7日
大阪	12 経営幹部のためのマネジメント必須講座	日帰り2日	11月20～21日
	13 取締役・経営幹部のための戦略会計入門講座	日帰り2日	9月19～20日

JMA マネジメント・インスティテュート(JMI) <https://jma-mi.com/>

JMAトップマネジメント研修プログラム <https://jma-top.com/>

一流の講師陣による質の高い学びや、他社の経営者候補とのディスカッションを通じて、長期間にわたる研修を行う意義はそこにある、と私たちは考えています。

JMIのプログラムを終えた受講者の多くは、その後、国内外の子会社経営や赤字会社の再建などの「修羅場」を経験しながら、学びを続け、やがて本社の経営者・役員に就任します。

またJMAは、彼ら彼女ら新任の経営者・役員に対しても、3日間の研修プログラム「JMAトップマネジメント・プログラム」を提供しています。その内容は大きく2つに分かれています。

1つは経営者・役員としての意識を醸成し、行動変革を促すプログラム。ここで学ぶのは主に考え方です。もう1つは、法務や財務、経営戦略といった実務的な知識を習得するプログラムです。こちらでは経営に必須の知識を習得します。経営者候補・幹部候補も自分が長く携わってきた領域においてはスペシャリストであっても、それ以外の知識には疎い、ということとがままあります。経営実務においておさえるべきポイントを、こ

ここで学んでいただきます。

現役経営者による講義も大きな特長です。そこでは「どうしたら企業理念や自分の信念を社内外に浸透できるか」といった質問が受講者から寄せられ、現役経営者が直接回答する場面もしばしば見られます。

その質問に対する答えは決まって、「わかりやすい言葉で、繰り返し語りつづけること」です。また、質問からはコーポレートガバナンスに関する受講者の意識の高まりも感じることができます。「ガバナンスの仕組みを構築するだけでは足りない。ガバナンスを実践する社員を評価する姿勢も必要。それが、自らを律するセルフガバナンスの浸透にもつながる」など、現役経営者による率直なアドバイスに耳を傾けています。

問われつづける徳の高さ

実際の、法務を学ぶ研修では、たとえば内部通報制度の活用や、不祥事が明るみに出てしまった後のクライシス・コミュニケーションを学ぶ時間を設けています。また、JMIのプログラムでは、最終回に受講者が社長になったつもりで「経営所信表明」を行う、というプログラムもあります。経営者としての発信力やプレゼン力が問われる場面です。

もともと、ビジネス環境が変化するなか、1つの軸に固執するのも独善につながるおそれがあります。しかし教養ある経営者ならば、その軸が本当に正しいのかどうか、他者の意見も取り入れながら検証することもできるはずです。

これら経営者に求められる資質を「徳」という一言でいい表すこともできるでしょう。昨今の若い従業員は、高い社会意識をもっています。そんな部下たちからも、経営者は常に徳の高さを問われつづけます。

単に業績を上げるだけでは足りない。徳の高い経営者にならないければ社内外のステークホルダーがついてこない、という時代が到来しています。



KAIKA Awards 受賞・特選事例に学ぶ 花開く組織づくり

第2回 社員の 主体性を活かし、 成長する組織

社会価値を生み出す特徴的な
経営・組織・人づくりを行っている取り組みを表彰する
「KAIKA Awards」。
今回は、2018年度受賞・特選事例から、
社員の主体性を活かすことで、組織としても
成長している取り組みをご紹介します。



日本能率協会
KAIIKA研究所 所長
近田高志
KONODA, Takashi

社員の主体性こそが 組織の成長の源泉に

VUCA[※]ともいわれる、変化が激しく、先行きが見えない時代を、いかに乗り越えていくか。そのカギとなるのは、社員の自律的、主体的な行動ではないでしょうか。

世の中の変化をいち早く察知して、それに応える商品やサービスを生み出す。あるいは、多様化する

顧客の期待に臨機応変に対応し、期待を上回る経験価値を提供するためにも、社員一人ひとりが主体的に考え、自律的に行動することが不可欠です。いちいち上司の指示を仰いでいては、世の中の変化に対応することはできません。今回は、2018年度のKAIKA Awardsの事例から、社員の主体性を活かすことで、組織としての成長を実現している取り組みをご紹介します。

事例① たこ梅

社員が自律的に行動できる 安全・安心な場づくり

有限会社たこ梅は大阪に4店舗を構え、「日本最古」といわれるおでん屋さんです（1844年創業）。2001年、サラリーマンだった現店主が5代目として家業を継いだときは赤字体質でしたが、マーケティング理論などを活用し、2年で黒字化を達成、その後も売



たこ梅での行動探求の入門セミナー時の様子
(提供：たこ梅)

上と利益を順調に伸ばしました。ところが、08年のリーマンショックを機に売上が激減。途方に暮れた店主が道頓堀の本店を訪れると、カウンターに祖父・父・お子さんの3世代のお客さまの姿が。それを見た瞬間、自分のするべきことは売上や利益の最大化ではなく、「お店を代々100年存続させること」であると気づいたそうです。その実現に向け、「学習する組織」をめざした取り組みをスタートしました。

お店が永続するためには、お店のスタッフが、指示命令によるのではなく自発的に行動することが必要と考え、その土台として「NVC(非暴力コミュニケーション)トレーニング」を受講、月1回の「行動探求セッション」を実施。

※ Volatility(流動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の略。将来を見通しにくくなる要因。



西尾硝子鏡工業所の対話集会
(提供：西尾硝子鏡工業所)

社員との対話を通じた 組織の活性化

事例② 西尾硝子鏡工業所

各自が「自分はいまどんな状態か、何を大切にしたいのか」を理解すると共に、何でも言い合える、自分が自分でいられる安全・安心な場づくりを進めました。

加えて会議ファシリテーションやマーケティング、会計などの研修を実施し、学びを日々の業務の中で実践しつづけてきました。5年ほどで、お店ごとにお客さま向けの企画やイベントを自主的に開催するまでになったそうです。

板ガラス鏡の加工卸、内装工事を手掛ける株式会社西尾硝子鏡工業所（東京都大田区）。同社も

経営危機を機に組織改革に取り組み、復活を果たしました。

現社長はもともと商社に勤めていましたが、1992年に父の急逝をうけて入社。2000

年に社長に就任すると、自分より年上の社員ばかりのなか、後継者として自分が会社を引っ張らねばと意気込みます。結果、売上も一気に拡大したそうです。

しかし、ここでもリーマンショックが直撃。リストラにかかわらず3期連続の赤字が続き、行き詰まりかけたときのこと。必死に勉強するために集めた資料のダンボールを、頭に血が上って投げ捨てたとき、1冊の本が出てきました。開いたページには、「会社にとって一番大事なことは、長く続けることだ」とピンクでマーカーがしてありました。そこで、自分の間違いに気づきました。

そこから、同社は改革を始めます。組織開発の専門家の支援を受けながら、まずは幹部社員との対話の場を設定。ときには感情をぶつけ合いながら、互いに向き合うことで価値観を共有し、信頼関係をつくりました。2年目からは全社員を巻き込んだ取り組みへと広げ、活動を継続。社員が自ら考える習慣が定着し、目標面談の際には、目標や課題、進捗状況を社員自ら発信する時間が増え、上司が話す時間はわずかとなっています。

組織開発によって社員のベクトルを合わせ、戦略をやりきる組織へと成長している事例といえます。

社員の能力に応じて、 会社の枠を変える

事例③ 障がい者つくし更生会

株式会社障がい者つくし更生会（福岡県大野城市）は、不燃性一般廃棄物中間処理施設の運転管理を行う会社。「障がいがあっても、物心両面の環境を整えば、一人前の仕事ができる。障がい者と健常者は一緒になれる。それを証明し伝えること」を会社の使命としています。社員39人のうち34人が障がい者ですが、1983年の設立以来、自立的に事業を継続しています。

同社では、毎月、勉強会を実施し、各自がテーマを決めて、その解決に取り組んでいます。また、ISO14001を取得。社員と何回も話し合い、自分たちで課題やリスク、対策を洗い出したそうです。

社員の主体性を養うことを第一にし、社員を会社の枠にはめ込むのではなく、社員の能力に応じて、会社の枠をつくり、変えてい

く。障がいの有無に関係なく、仕事を通して人が成長し、喜びを実感できることを証明しています。

以上、今回は社員の主体性を活かし、成長を支援することによって、組織としての成長を実現しているKAIKA事例をご紹介します。

3社に共通すること。それは、社員一人ひとりと向き合い、対話を重ね、信頼関係を築きあげていることなのではないでしょうか。



ポイント

たこ梅

「学習する組織」をめざし「NVC（非暴力コミュニケーション）トレーニング」を受講、月1回の「行動探求セッション」を実施。何でも言い合える安全・安心な職場づくり

西尾硝子鏡工業所

幹部社員との対話の場をつくり、互いに向き合うことで価値観を共有、信頼関係を醸成。2年めから取り組みの対象を社員全員に拡大、社員自ら考える習慣が定着

障がい者つくし更生会

毎月、勉強会を実施。各自がテーマを決めて解決に取り組む。ISO14001を取得。自ら課題やリスク、対策を洗い出し

Industry X: 変化の時代

第3回 日本の産業振興で 培ったノウハウを アジアで開花する

来る10月、日本能率協会(JMA)主催の展示会「メンテナンス&レジリエンス アジア2019」が、タイのバンコクで開催されます。
いま、なぜ、アジアでメンテナンスの展示会を行うのか。
企画・運営を担当する産業振興センターの上沖典保シニアマネジャーに、その想いを聞きました。



日本能率協会
産業振興センター
第3事業系シニアマネジャー
上沖典保
KAMIOKI, Noriyasu

課題解決のための 出会いの場

今回の展示会を通じて解決した課題が2つあります。

1つは、日本企業と現地の間にある意識のギャップです。日本企業が海外に進出する場合、最新技術を用いた自社製品を売りたいと考えるのが自然です。しかし、現地の企業は最先端技術を求めているわけではありません。求めているのは、自分たちの課題を自分たちに可能なコストで解決できる製品です。日本製品の品質の高さは知っている。でも、もっと安く解決できるなら、そのほうがいい。これでは、「価格は3分の1で、性能はそこそこ良い」という中国や韓国などの競合製品に競り負けてしまいます。

もう1つの課題が、メンテナンスです。製品の導入が決まっても、現地の企業にはメンテナンスを行う技術がないという場合があります。そこでメーカーにメンテナンスを依頼することになりますが、日本の企業は往々にして現地スタッフを常駐していないため、日本からサービススタッフが到着する

日本企業が アジア進出に抱える課題

今年の10月2日(水)から4日(金)の3日間、タイの首都バンコクのBITEC(バンコク国際貿易展示場)において、「メンテナンス&レジリエンス アジア2019」を開催します。日本能率協会(JMA)はこれまで、工場や化学プラント、社会インフラのメンテナンスに関する展示会やカ

ンファレンスを数多く開催してきました。「メンテナンス&レジリエンス アジア2019」は、アジアではじめて日本企業のメンテナンスや持続可能なものづくりを支えるテクノロジーのプレゼンテーションを行う場となります。

JMAは、2012年より「アジアと共に進化し、次の豊かさをつくり出す」ことをめざし、「アジア共・進化」をキーワードにアジア地域における課題解決を推進

しています。私も14年頃からASEAN各国を調査し、日本企業の進出をサポートしながら情報収集を行ってきました。

この調査が進むにつれ、現地のニーズと日本企業の間にあるギャップなど、解決すべき課題が見えてきました。それを解決するため企業や大学、政府機関の方々と重ねてきた、さまざまなコミュニケーションが、今回の展示会に結びついていきます。

までに時間がかかります。そうなると、製品がいくら優れていても、たとえば翌日にメンテナンスに来てくれるような国や地域のメーカーに勝つことができません。

ならば現地法人などを設立すればよい、といったも、そうした先行投資の判断は難しいものです。そこで現地のパートナーを見つけようと大手コンサルに調査を依頼



2018年11月にタイ・バンコクのインターコンチネンタルホテルバンコクで開催されたローンチイベント。日本・タイ政府関係者50名、現地の製造業・建設業など30社が参加した

たいと考えています。

メンテナンスを単なる「修理」ではなく「運用・管理」というアフターサービスととらえると、日本の強みはさらに増すでしょう。日本企業の強みであるサービス面のようなソフトをハードと上手に組み合わせれば、より大きな競争力になるはず。実は、日本のメンテナンス技術にはIOT(※)

すると、今度はパートナーリングだけで数百〜数千万円といった費用がかかってしまいます。

ここに、日本企業と現地企業の出会いの場としての展示会の意義があります。エンドユーザーはもちろん、現地のよいパートナーと低コストで出会い、意識のギャップを埋め、協力して製品の導入からメンテナンスまで対応できる体制を整えれば、製品の競争力は大きく向上します。そうしたパートナーと出会う場として、今回の展示会を活用してもらいたい

基調講演やセミナーなどで、さまざまな情報が発信されます。そこには、どうしても運営している企業の特徴が強く出ます。たとえばドイツの企業が中国で展示会を開催すると、発信される情報もドイツ色が強いものになります。

そんな状況を変えて、もっとアジアで日本の情報を発信していきたい。今回、タイではじめて展示

技術を活用したものも多くあります。たとえば、すでにある工場のエネルギー設備メーカーはお客さまの工場に設置した機器にセンサーを取り付け、遠隔地から運転データを取得して運用・管理していきます。「メンテナンス&レジリエンスアジア2019」では、こうした点もアピールしていきたいですね。

もっと世界で日本の情報を発信したい

会を企画した背景には、私たちのような思いがありました。

日本を代表する展示会主催者として、これまで国内の展示会で培ってきたノウハウがJMAにはあります。日本企業の情報を効果的に発信し、日本企業の海外進出をサポートするため、今後も、タイだけでなくアジア各地で、このような展示会を開催していきたいと考えています。

Maintenance & Resilience ASIA 2019 (メンテナンス&レジリエンス アジア2019)

- 会期 ● 2019年10月2日(水)～4日(金) 10:00～18:00
- 会場 ● BITEC(バンコク国際貿易展示場)
- 主催 ● 一般社団法人日本能率協会、Exposis Co., Ltd.
- 共催 ● タイ工業省、タイ運輸省
- 協力 ● タイ工業連盟、チュラロンコン大学工学部、泰日経済技術振興協会 ほか
- 展示予定 ● 180社・250ブース
- 出展費用(スペースのみ) ● 1㎡あたり38,850円
- 公式サイト ● <https://asia.maintenance-resilience.com/ja/>



※ Internet of Things の略。さまざまなモノをインターネットにつなげる。製品にセンサーを取り付け、ネットを通じて製品使用にかかわる情報をクラウドに収集し、AIなどで分析する。消費行動の予測や製品の改善、遠隔地運用などが可能になる。

革新の マネジメントシステム

第3回 「ありがたい世界の姿」 に向かって

ESGやSDGsが周知されるようになり、
民間でも対応が進んでいる。
2019年9月にはアジェンダ採択後初の
SDGs首脳級会合が国連本部で開催され、
日本は重要な役割を担う。
SDGsの意義とは何か。日本での取り組みは。
SDGs実践のカギとなる
ISO14001の活用について考える。



日本能率協会
審査・検証センター
マネジメント・マーケティング系
エキスパート
中川 優
NAKAGAWA, Masaru

今年が 「SDGs元年」

SDGs（エスディージー
ズ）とは、「持続可能な開発目
標（Sustainable Development
Goals）」の略称です。この目標は
2015年の国連サミットで加盟
全193カ国が賛同して採択され、
2030年までに達成するべく掲
げられました。「貧困・飢餓の根絶」
「気候変動への対策」など17の目

標から構成されます。先進国を含
めたすべての国が行動し、誰ひと
り取り残さず、定期的に指標をチ
ェックする透明性がある、といっ
た特徴があります。

これを受け、「本業を通じて社
会課題の解決を行う」と表明する
企業が増えてきました。採択され
た15年からの4年間はいわば助走
期間で、今年19年が実質的な「S
DGs元年」です。SDGsを経
営戦略に組み込み、アクションを

講じる好機だといえます。

では、企業が本業を通じてSD
Gsに取り組み意義とは何でしょ
うか。まず「世界共通の課題を解
決すべく行動を起こしている企
業」として、外部から高く評価され
る点があげられます。また、途上
国など「新たな市場の開拓」や「社
会問題解決型の新製品・サービス
の開発」も期待できるでしょう。
投資の観点も重要です。従来は
企業の財務情報ばかり見ていた反

省から、世界の機関投資家がリー
マンショック以降、環境・社会へ
の取り組みといった非財務情報を
重視するようになりました。彼ら
はSDGsへの企業の取り組みを、
関心をもってウォッチしています。
機関投資家に対して国連が提唱し
た、環境・社会・ガバナンスを考
慮した投資（ESG投資）に関す
る「責任投資原則（PRI）」へ
署名するアセットオーナーも増え
ています。日本の年金積立金管理
運用独立行政法人（GPIF）の
ESG投資が18年に1・5兆円を
突破、19年には3・5兆円に達し
たと報じられるなど、大きな話題
になっています。

政府もSDGs推進本部を設置
し、国の成長戦略に位置付けまし
た。少子高齢化、人手不足、地方
再生など社会課題は山積みです
から、地方自治体、大企業、中堅企
業を巻き込んだオールジャパンの
体制が必要です。

SDGsを 実践するには

SDGsを実践するためのツ
ールといえるのがISO14001
です。これは世界で唯一の環境マ

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



ネジメントシステム国際規格です。制定は1996年。「産業界が持続可能な開発」に取り組むための

ツールとして提言されたことが発端でした。2015年に改訂され、戦略、社会からの期待、環境保護（持続可能な資源利用、生物多様性、気候変動）などから取り組むことが求められています。

SDGsは17目標・169のターゲットを示していますが、その進め方に決まりはありません。一方ISO14001は、PDCA (Plan Do Check Act) による改善のプロセスを要求していますが、管理対象や指標は「自社で考えよ」とされ、自由を選択できます。この両者を組み合わせることで、非常に推進力のある取り組みが可能となります。

たとえばISO14001が要求する「リスク及び機会」をSDGsの17項目のなかから選択すれば、

特段、別のマネジメントシステムを構築しなくても、通常の環境マネジメントシステムのなかで容易に取り組みが始められるのです。

社会課題を解決するために

これまでISO14001とい

うと、日本では公害対策のイメージが強く、「現場管理、工場の設備保全のみの規格」と誤解されることもありましたが、15年に改訂され、自社にとって何が環境にかかわるかを決める際に「ライフサイクルの視点」も考慮することが求められるようになりました。ライフサイクルとは、製品や顧客の視点ということで、バリューチェーンともいわれます。そのため従来は工場単位でISO14001を取得していた企業も、製品や顧客に責任をもつ本社やグループ全体に拡張し、一貫した環境マネジメントシステムとして再構築し運用するようになっていきます。

新しいISO14001のポイントをもう1つあげるなら、「戦略」です。SDGsも30年目標ですから、中期の経営戦略のテーマと見ることができるようでしょう。

大切なのは、企業の戦略部門、たとえば経営戦略、広報・IR、CSR部門が、ISO14001が定める「外部及び内部の経営課題」や「社会からの期待」を明確にし、各事業部門に展開することです。事実、既存の中期経営計画とSDGsの17項目との紐づけ、関連性の確認を最初に行う企業が圧倒的に多いのです。

戦略を十分に検討しないままチームに乗るだけでSDGsを始めようと、「できそうな対策だけが積みあがり、確実に到達できる計画が乱立する」ことが懸念されます。これでは社会課題は解決できません。

社会課題の解決は多くの技術革新なしには不可能です。2030年に「ありたい世界の姿」「ありたい会社の姿」を起点に、現在の世界と会社の姿を振り返ってみると、足りないものが見えてくるはず。これは「バックキャストイング」と呼ばれる経営戦略手法です。バックキャストイングにより必要な技術革新を特定、投資を呼び込み、リソースを集中することで課題解決が促進されることでしょう。



一語 一知恵

Column

「ガヴァネス」と 自転車

女性は良妻賢母をめざすことが望ましくとされていた19世紀のイギリス。しかし、19世紀後半には結婚せず自立する女性が現れました。その中心的職業となったのが「ガヴァネス」。若いレディに読み書き・算数、ときには教養までも教えていたプロの家庭教師のことです。

給料をもらい生計を立て、使用人やメイドとは異なり何者かに従属することなく、自分のライフスタイルの自由を得ていました。その一つが、サイクリングの流行でした。女性も一人で自由にあちこちに出かける手段を手に入れたということとです。

そして現代。最近、シェアリングエコノミーが何かと話題ですが、都心でシェアサイクルを見かけることが増えてきました。

個人で保管スペースをもつ必要もありませんし、出先から出先への移動にも重宝します。電動アシストで坂でも軽快な走り。バッテリー残量のある自転車がタイミングよく出先で見つかるかどうか、スリルというカリスクともいえますが……。

社会的に不安定な立場だが、暮らし方の自由があるという点では、私のような

フリーランサーもガヴァネスと似ているかも。人生、山あり谷あり。坂だらけの道を少しでも楽しく走れるよう、シェアサイクルのような電動アシストがたまにはあったらいいのにと、ちよっぴり思うのでした。

(朝倉まつり／コラムニスト)



歩きスマホか 歩きタバコか

今回も小説の学校の教室からお届けします。北海道から沖縄まで全国各地からの出身者がいる1年生。今日は東京の「街」の課題。「街全体」↓「通り」↓「店の前」で、マクロ・ミクロの視点移動を意識してもらいます。

「街全体」は、季節や天気、地勢、歴史など。意識して書くのがはじめてという人もいました。「通り」は、そこにいる人たち、モブや動くものを書けると活き

活きしてきます。「店の前」は、みんな得意。ただし、秋葉原を書く人は、店の前で止まらずに店の中まで入っちゃう(笑)。

今年は、書く対象の街をはじめて訪れたという学生も多かったので、「思ったのと違った」ことを聞いてみました。【浅草】古いものばかりではなくて、メロンパンとか新しいものも結構あった。【神保町】本の街のイメージだったのに、居酒屋が多かった。

【渋谷】きやりーはみゆばみゆみたいな人がいっぱいいると思っていた。いない。【中野】サブカルの聖地と思っていたが、商店街に大勢のおばちゃん。車いすにやさしいバリアフリー化が進んでいた。

ほかに「銀座は店員さんが人形みたい」とか「原宿は日本初が多い」「渋谷は歩きスマホか歩きタバコかのどちらか」など。見過ごしがちなリアルをもち寄って話すのも楽しいものです。

実は、この授業は個性の授業の一環でもあります。街の個性は、そこに暮らす人と集まる人でつくられます。しかし、いまの地方都市の郊外、ロードサイドの光景は、どこも似たりよったり。同じになってしまったのはなぜか、夏休み明けに学生たちに話し合ってもらおうつもりです。

(石河穂紀／AMG小説・シナリオ学科講師)



日本能率協会マネジメントセンター 新刊のご案内

インテグラル理論

多様で複雑な時代を読み解く
次世代の成長モデル

あらたな組織のあり方のモデルとして注目を集める「ティール組織」。

そのティール組織が土台にしている「インテグラル理論」をもっともわかりやすく示したのが本書です。

ケン・ウィルバーのインテグラル理論は、人間・組織・社会を多様な視点（哲学、心理学、人類学、社会学、宗教、生物学、システム科学）から統合的にとらえ、社会運動やビジネス、医療などさまざまな分野で多大な影響を与えています。

人、そして組織、社会の「成長」「発達」とは何か。成長、発達を促すために必要な視点とはどのようなものか。インテグラル理論の概要がわかる入門書です。

ケン・ウィルバー 著／加藤洋平 監訳／
門林 奨 訳 A5変型判並製／408頁
定価3024円(税込)



jmam 110-2734

データ・ドリブン人事戦略

データ主導の人事機能を
組織経営に活かす

経営・人事の世界で最も影響力のあるバーナード・マーによる、AI時代にデータを駆使した新しい人事戦略の方向性を示す期待の一冊。人事がデータを駆使することで、戦略目標を達成するための影響を及ぼすことができます。

本書は、データや分析による人事部門自体のパフォーマンスのみならず、人事が組織横断的にパフォーマンスに対して貢献し、その価値を示すことができるようになることをめざします。

バーナード・マー 著／中原孝子 訳
A5判並製／302頁
定価3024円(税込)



jmam 110-2733

部下とチームが動き出す！ 聴く技術

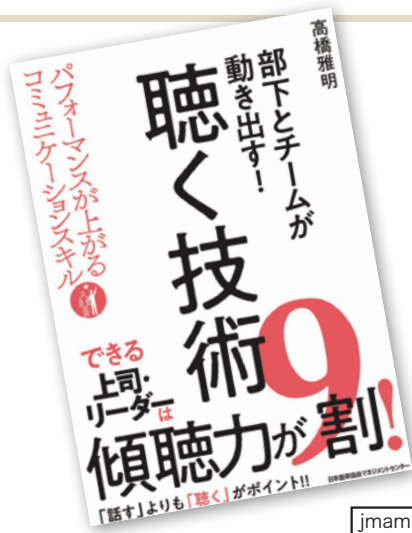
できる上司・リーダーは
傾聴力が9割

聴く技術で組織・チームを上手に運営できるようになる本。

職場のコミュニケーションは指示から始まることが多いもの。しかし、実際のコミュニケーションは、さまざまなやりとりで醸成されます。

本書では、部下とのコミュニケーションに必要な管理職のスキル強化をめざし、一般的な「聴く」という切り口から部下とのコミュニケーションの盲点や要点を実践的に解説します。

高橋雅明 著
四六判並製／248頁
定価1512円(税込)



jmam 120-3175

ものづくり
ODYSSEY各国ものづくり
最新事情GENBA Management Conference & Award in Shanghai
最優秀事例インタビュー細かなロスカットを積み上げ
大幅な運転能力改善を実現

タイ・バンコクに続き、中国・上海で初開催となった現場改善事例大会

「JMA GENBA Management Conference & Award 2019 in Shanghai」にて

中国にある優秀な製造拠点の好事例が集まった。

並みいる猛者たちのなか、最優秀事例賞を勝ち取ったのはダイキン工業・上海。改善を率いた顾さん（以下、グーさん）に、その道のりを聞いた。

「必ず1位になって
東京に行く」と約束

勝田（以降、K）グーさんの仕事の役割と、現在までのキャリアを教えてください。

グーさん（以降、G）製造部担当部長として、2つの職場を担当しています。人材育成や各種改善の取り組み、その計画策定やフォローなどを行っています。

入社して15年になりますが、その前は軍に属していました。士気の高さやチームワークの重要性は、そこで学んだといえます。入社後、最初は一般の作業員として生産の

■ 4つの重点課題

- 1 自動検査時間の短縮
- 2 製品搬入・搬出時間の短縮
- 3 作業動作のバラツキの改善
- 4 作業動作のムダの排除

仕組みを学び、2年めに初来日して工場を見学し、生産現場だけでなく管理監督者の仕事についても学ぶことができました。このとき、「彼らのような管理監督者になりたい」と強く思ったのを覚えています。その後、班長や組長などの各段階で管理監督の手法を学び、現在の役職に至ります。

- K 今回の大会では昨年の8月に上海での予選会があり、これを通過して11月に本選がありました。そういうえば、以前、2014年も貴社工場はグッド・ファクトリー賞を受賞されていますね。
- G 14年当時、私はまだアシスタントマネジャーでしたが、表彰式に参加しました。その後、今回の予選で「必ず1位になって東京に行く」と上司と約束しましたから、約束が果たせて嬉しいです。
- K 今回の最優秀事例賞にいたるドラマは、5年前から始まっているんですね。
- G そのとおりです。

重点課題を定めた
改善の方法とは

K 優勝について社内でも反響はありましたか。本社の人も、とても喜んでいただいています。

G ありました。会社に戻ってからは、何人もの人がやって来てお祝いを言ってくれました。しかし、今回の賞は、皆の力で勝ち取ったものだと思っています。私の管理対象は802人に及びます。今回の発表では、その一部であるB1ラインでの改善例を主に示しましたが、ほかのラインの協力も不可欠で、すべては全員の挑戦と努力

STORY

2014年同社が受賞したグッド・ファクトリー賞の表彰式に参加したグーさん。その後、担当部長となったグーさんは、今度は自分が主体となってGMCA上海大会で1位となることを上司と約束した。ところが、2018年度を前にラインの運転能力を試算すると、目標は達成できないと判明。単なる増員では生産性が下がり、改善は困難に思えた。しかし各工程や作業を詳細に見直し、秒単位のロスカットを積み重ねて大幅な改善を実現、上司との約束を果たした。



日本能率協会 産業振興センター
もの・ことづくり教育支援事業系
勝田 健太郎
KATSUDA, Kentaro



大金空調(上海)
製造部担当部長
顾 建文
(グー・ジエンウェン)さん

のたまものです。

B1ラインとは、商業用V R V（業務用マルチ空調機）の薄型ダクト生産を行うラインです。2018年4月から向こう1年間の1日あたり生産台数を試算したところ、目標に達しないことがわかりました。増員すれば納期は解決できますが、コストが増え生産性が下がります。試算では年間360万円もの人件費増となるうえ、人材採用も大きな問題です。

そのため、増員以外のさまざまな検討を経て「4つの重点課題」を定め、改善に取り組みました。

1つめの重点課題は、自動検査の時間短縮です。この工程には14ステップの作業があり、困り果てた職場長はサイクル線図(工程表)をもって私のところに相談にきました。私が省略できるステップはないか聞くと、すべて不可欠だといっています。そこで、「それぞれの時間を短縮できませんか。いくつかの検査を並行して行うことはできませんか」と聞きました。

これがヒントになって、3つの検査をほかの検査と同時に並行して行うことができるようになりました。結果、実質11ステップの工程で計20秒減という運転能力改善が実現できました。

2つめの課題は、製品の搬入・搬出時間の短縮です。製品は横に流れるメインのベルトコンベア上から、直角に移動して縦のベルトを流れ、各作業者のもとに届きます。調べると、縦横の流れるスピードに不一致があり、また縦のベルト長さにムダがあることがわかりました。縦横のスピードを調整し、縦のベルト上での作業位置を20センチ後退させることで、1台あたり2秒の時短に成功しました。

3つめは、作業動作のバラつき(ムラ)の解消です。ある工程では治具を端子台に挿入するときに、治具を誤って落としてしまうことがあるために、バラつきが生じていました。試行錯誤を経て、端子台の位置を13ミリ上方に上げることで、作業時間のバラつきを解消し、1台あたり4秒の作業時間削減ができました。

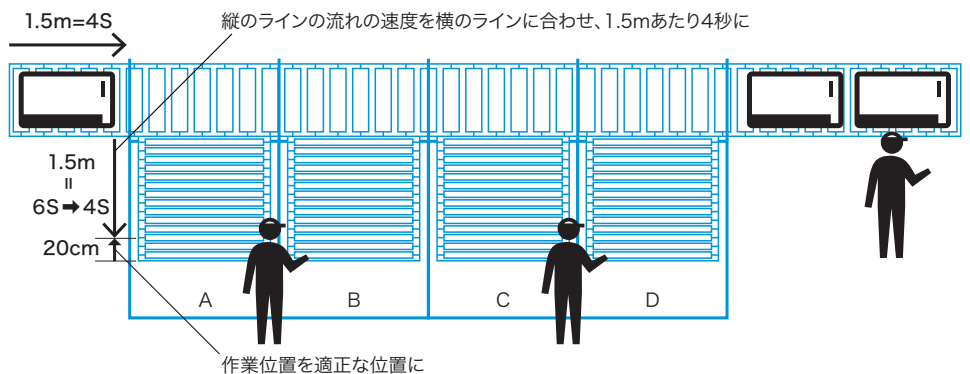
4つめが作業動作のムダ排除です。40以上ある作業を1つひとつ見直しました。たとえば2つの治具を一体化して作業時間を4秒削減、ほか治具の置き場の改善やスクヤナ読み取り機の位置変更などにより、合計16・1秒の時短が可能となりました。

**皆で一緒に成長し
改善能力を向上させる**

K そうして見事に目標を達成されたのですね。

G 今回の改善は上司の協力あつての成果ですし、ダイキンの人材育成体制があつてはじめて現在の自分があります。私が上司にしても良かったように後輩を育て、部下には私を超えてもらいたい。また日

搬入・搬出時間の短縮



M 本の方々からの応援も数多くいただいています。自分がより成長し、さらなる育成・改善が自力でできるようにすると共に、自社だけではなく協力的会社も含め、皆が一緒に成長し、改善能力の向上を図っていききたいと思います。

独創性と協調性は 両立するか

「とがった」人は定着しない？

日本を代表する民間企業で役員を務めた後に、私立大学に転進された元企業人がこんな話をしていた。「会社時代、いわゆる『とがった人材』を採用していたのですが、これがなかなかうまくいかなかったんですね。ことごとく周囲とぶつかったり、浮いたりして辞めてしまう」。独創性に富んでいると感じられる学生を採用したのだが、会社のなかで周囲とぶつかって仕事が上手くいかなかったという。途中で辞めてしまう。あるいはチーム仕事で浮いてしまう。同僚と上手くいかない。

低成長の時代に、企業はゼロからイチを生み出す「ゼロイチ」人材が欲しい。与えられた仕事をこなすのではなく、既成の概念を飛び越えて、誰も思いつかないような発想で新たな商品を開発したり、新たな販路を築いたりできる人材だ。あるいは、規定のものを組み合わせる

「劇的」に仕事に結びつけることができず能力をもつ人だ。

これらを総じて「とがった」というのだろうか、昔ながらの日本の企業風土のなかでは定着しないということだろう。協調性が高く空気を読んで組織のなかで生きている「旧来型」の社員の中では、それは上手くいくはずもない。まるで異物を排除するような扱いになる。独創的な仕事を生み出すことより、組織融和に価値が置かれる日本の限界かもしれない。しかし、それではますます世界との距離があいてしまう。グローバル化が叫ばれるのに、現実はいまいち追いついていないのだ。

育て方がわからない

企業の人事担当者をはじめ、現場の部署も悩ましいことだが、欲張った言い方をすれば「独創性があるうえに、常識があり、知識も豊富で協調性やコミュニケーション能力（コミュ力）に長けた人間力もある人材が欲しい」ということだろ

毎日教育総合研究所代表取締役社長
(前)毎日新聞東京本社論説委員

澤 圭一郎
SAWA, Keiichiro

う。なかにはそういう学生もいるかもしれないが、そんな人材を採用できる企業は、はたしてどのくらいあるのだろうか。しかも、それらは並立するのか。並立するとしたら、それは教育で培うことができるのか。できるとしたらどの学校段階で、何を身につけさせれば良いのか。複雑でありに高度な要求に、学校の先生や大学教授はおおいに戸惑うだろう。必要な好ましい人材ではあるが、育て方がわからない。

一方で、常識が欠けていたり、基礎的知識や学力が欠如したりしている学生も多いいられる。「独創性は当然なく常識もない。協調性も乏しくコミュ力が低い」ため意味疎通も困難」な人材を抱えて、どう社内教育をすればよいか途方に暮れている会社もあるだろう。しかも、不満があれば辞めてしまう。仕事の現場からは「どうしてこんな学生を採用したのか」と、人事に関わった担当者に文句をいいたくなる場面もあるに違いない。折から

澤 圭一郎(さわ・けいいちろう)

1989年毎日新聞社入社。東京本社社会部で東京都庁、国会、文部科学省などを担当。遊軍記者としてペルー大使公邸人質事件やインド洋大津波などの海外事件、災害、アテネ五輪などスポーツイベントも取材。社会部副部長、横浜支局長を経て2017年から論説委員(教育問題等担当)。同年から東京都私立学校審議会委員。2019年4月より、毎日教育総合研究所 代表取締役社長。



の「人手不足」で、かつての厳選採用もやや鳴りを潜めているから、よりその傾向は強まっているかもしれない。

こういう議論になると、企業は「大学はいつたい何を教えているのか」と不満を言い、大学は「高校教育がしっかりしていないからだ」と責任転嫁。高校も「中学校までの義務教育がなっていない」と不平を言い募る。最近はやつと「入学させたからにはきちんと育成するのが学校・大学の責務」という感覚が広まりつつあるが、それでも各学校段階の教育の「限界」はあり、思ったような育成ができていない。

いかに「考える力」を育むか

1970年代前半まで、大学進学率がまだ20%ほどだった頃と比べれば、今は50%と倍以上の大学生が誕生している。短期大や専門学校を合わせれば、8割以上が進学する日本社会だ。以前なら大学に入ってこなかった層が入学し、総じていえば昔の高校レベルとも考えられる。大学の教員は「どうすれば育成できるのか」に四苦八苦しており、大学のネームバリューを上げるために、できるだけ有名企業に多数の学生を送り込むことに血道を上げる。私立大を中心に「就職予備校化」しているといっても過言でない。

これがいまの日本社会・教育を俯瞰した状況だ。

人工知能(AI)がさらに進化すれば、単純作業をはじめとしてかなりの仕事が取って替わられる。独創的な思考ができる人材はますます必要とされるだろう。とすれば、「とがった」人材を排除する旧来の企業風土のままでは、立ちゆかなくなる。意識改革を早急に進めることが企業に求められる。

教育界は、さらに大変だ。知識は重視しつつも「考える力」をいかに育てるか。家庭も巻き込んだ改革が迫られる。大学も義務教育段階でも、一斉授業でなく個々の生徒にフォーカスした「カスタマイズされたメニュー」が求められるに違いない。基礎的な力をごまかさずにつける。力量のある教員を増やすことが不可欠になる。財源との兼ね合いになるのだろうが、国はもう大きく舵を切るべきときだ。教育への投資を倍増するくらいでないといけない。

読めない子どもたち

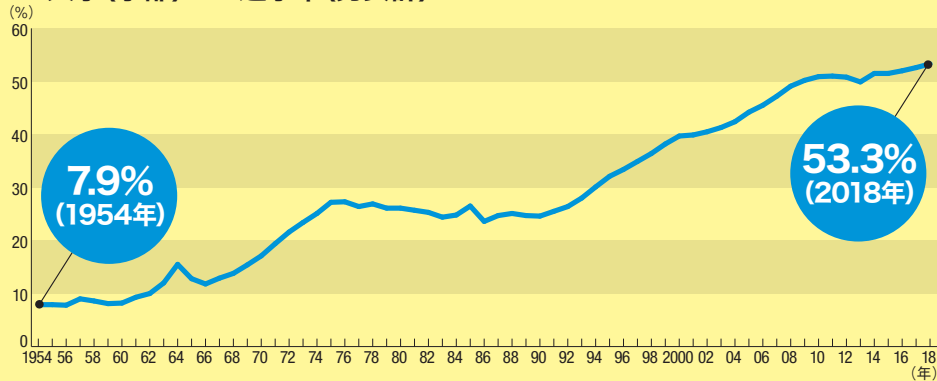
『AI vs 教科書が読めない子どもたち』(東洋経済新報社)で、子どもたちの読解力低下に警鐘を鳴らす国立情報学研究所の新井紀子教授は「まずは中学教科書をきちんと読めるように教育するこ

とが、AIの台頭で仕事を奪われないために最も重要だ」と指摘する。読めなければ考えることはできないからだ。独創性以前の問題が、実は多くの学校の悩みでもある。

「読めない、書けない」は長年教育機関が抱えてきた問題で、それをだましました子どもを教育してきたのが学校だ。

AIと対峙し、あるいは使いこなしながら「人ならではの仕事」に取り組むのであれば、実は日本語の「読む」「書く」「話す」という基本中の基本を再度見直す必要があるだろう。学力の底上げをして、それをベースに「想像力」「独創性」を養う方策を考えなければならない。学校任せにせず、企業も努力が必要だ。

■ 大学(学部)への進学率(男女計)



出典：文部科学省『文部科学統計要覧(平成31年版)』より1. 学校教育総括「就学率・進学率」から編集部作成

澤圭一郎氏による特別講演会を開催します。9月5日15時～17時、日本能率協会にて、会員企業は参加無料。詳細は [JMA会員](#) まで。



FUJII, Kazumichi
藤井一至氏

国立研究開発法人
森林研究・整備機構
森林総合研究所 土壌特性研究室
主任研究員

「講演レポート」

土 〜100億人を養う土壌を求めて〜

（第528回一隅会〈経営哲学懇話会〉）

森林総合研究所の藤井一至氏は、スコップ片手に世界中を飛び回る「土」の研究者だ。土とは何か。多様な土はいかにして生まれたのか、人間の文化と土の関係とは。藤井氏は「100億人を養う土壌」を探しながら、土を見つめなおし、持続的に土とつき合う術を見つけようとしている。

多様な土はいかに生まれたか

土とは何か。私が好きな答えは「岩が分解したものと死んだ植物が混ざったもの」です。岩が風化によって細くなり、植物が生え、落ち葉が積もる。岩はただ崩れて細かくなっただけでは、粘土ほど微細な粒子にはなりません。細かくなった岩がいったん水に解け、酸素などと反応し、もう一度析出すると粘土になります。また落ち葉は、微生物などの生き物が食べることで分解され、腐植と呼ばれる複雑な物質に変化します。水のない月には粘土がなく、生物がない火星には腐植がありません。2つが混ざりあった土があるのは地球だけ。土は岩石と生物の相互作用の

たまものなのです。

現在の地球には大雑把に12種類の土がありますが、地球46億年の歴史のうち、実は5億年前まで地球には土がありませんでした。なぜなら、それまで地上に生物がいなかったからです。ようやく植物が海から陸上へと進出を始めたのが5億年前。地衣類やコケ植物が菌糸を伸ばしながら岩を溶かし、それが地球最初の土、「未熟土」をつくりました。

4億年前には水辺にシダが育ちはじめました。水辺以外は砂漠です。水辺は土のなかまで酸素が届かず、微生物が呼吸できないため、シダの落ち葉は分解されずに積もる一方。これが「泥炭土」になりました。そして3・5億年前。シダは巨大化し、高さは数十mにもなりました。巨大

昆虫の餌食になり、水辺に倒れると泥炭土として堆積する。これが化石になったものが石炭です。

3億年前には樹木が生まれ、森が誕生しました。最初はマツ、イチヨウ、スギのご先祖が栄えました。シダとの違いは、外敵から身を守るために「苦くなった」こと。リグニンと呼ばれる芳香族成分のせいです。微生物が食べにくいために分解されず、泥炭は積み重なっていききました。いま私たちが利用している石炭は、ほとんどがこの時代のものです。

しかし同時に困ったことが起きていました。通常、微生物が植物を分解すると二酸化炭素が放出されます。枯れ木が分解されないということは、枯れ木によっては微生物が生命活動を行えないということ。つまり大気中の二酸化炭素の濃度が下がっていくことを意味します。これが地球の寒冷化を招きました。この泥炭の時代を終わらせたのは、シイタケやエリンギなどの「きのこ」です。リグニンを分解できるきのこのおかげで寒冷な石炭紀は終わりました。

樹木から葉が落ちて分解され、養分になってまた樹木が育つ。駆け足でお話ししてきましたが、こうした土の働きはその昔、けっして当たり

一隅会 (経営哲学懇話会)

本会は、ほぼ隔月で開催され、わが国の文化人、高僧、碩学、その道の達人により、経験と知見に基づいた講話を伺っています。第531回は、国際日本文化研究センター名誉教授の笠谷和比古氏による『真田松代藩の財政改革～恩田空とリーダーシップ』(仮題)(9月13日)を予定しています。

<https://www.jma.or.jp/ichigukai/>



地中に埋まっていた下半分が炭酸カルシウムに覆われた小石。強風化赤黄色土などの雨が多い地で、地表まで上がってきた炭酸カルシウムが地表の水分の蒸発により地中部分で固まっている



永久凍土で育った樹齢200歳くらいの幹断面。貧栄養で寒く成長が難しいため、非常に細かい年輪が刻まれている

前ではなかった、ということでした。

土がつくり出した暮らしと文化

CULTUREという言葉は「耕す」を意味するフランス語またはラテン語に由来するそうです。カルチャーといえ美しい絵画を鑑賞するなど「心を耕す」ことばかり語られますが、そうした文化財は植物でいえば花に相当する部分にすぎません。文化財を生み出す背景には社会(枝葉)があり、人々の暮らし(根と土)があります。

一例をあげましょう。3000円

のワインと3万円のワイン、どちらを美味しく感じるかは人それぞれですが、味わいの違いは歴然としています。味の違いは土の違いに由来します。肥料をたくさん撒いた土でブドウを育てると糖分たっぷりですが、味が甘く、甘いワインに仕上がります。たくさん収穫できるため、安くもできるのです。

対して高価なワインは、栄養が少なくて育ったブドウでつくります。ロスチャイルド家が所有するボルドーの畑を見に行ったことがありますが、ほとんど砂利みたいなひどい土でした。収穫できるブドウの量もわずかですから、希少価値もあります。そうした環境で育つブドウはストレスから身を守るポリフェノールなどの成分を多くつくり出します。それが一般に「美味しい」とされるワイン特有の深い味わいのもとになるのです。このように私たちの文化と土は密につながっています。

ネガティブな話題もあります。現在、70億人いる全人口の3人に2人は「肥料のおかげ」で生きています。化学肥料がなかったら作物の収穫量が減り、現在の3分の1の人口しか暮らせません。しかし1人あたりの肥料の量は1人あたりのGDPに依

存しています。つまり肥料を使えるのはお金持ちで、本当に食糧が必要な地域に肥料の恩恵は届きがたいということです。さらには土地の奪い合いや肥沃だった土地の劣化も起きています。70億を超えてさらに増えつづける世界の人口を養うことができるのか、とても心配です。

しかし、ネガティブな話題ばかりでもありません。2019年、国際賞の受賞者に土壌学者のララル・ラル教授が選ばれました。受賞理由はその画期的な提案です。「土を耕すのをやめると、人間が出している二酸化炭素を土が吸収する。マメ科など植物を枯れたまま耕さないでそこに種をまくと、よく育つ」というのです。この不耕栽培は、すでに一定の成果をあげています。たとえ日本の食糧自給率が40%ほどに過ぎなくとも、日本には豊かな水と土があり、その土は農業大国になれるポテンシャルをもっています。100億人を養ってくれる肥沃な土を求めて、私はこの研究を続けていきます。

(本稿は、2019年5月28日の「第528回一隅会(経営哲学懇話会)」での講演をもとに再構成したものです)





一般社団法人日本能率協会

JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION

日本能率協会(JMA)は、1942年創立の「経営革新の推進機関」。産業界のあらゆる経営課題の解決を支援しています。社会や経済環境が大きく変わるいま、人材育成、産業振興(展示会ほか)、審査・検証事業などさまざまな活動を通じ、出会い・つながりの「場」をつくり、皆さまのイノベーション創出に貢献していきます。

KAIKA

JMAでは、「人」「組織」「社会」の相互作用に着目し、価値を生みだしつづける次世代組織づくりによる経営革新「KAIKA」を推進しています。新しい知が花開き、新しい価値を共に生みだす。共に開花・開化していくことをめざし、皆さまの企業の人の成長と組織の活性化、社会化を応援します。

JMA MANAGEMENT

(JMAマネジメント)

2019年8月号

発行人 中村正己
発行所 一般社団法人日本能率協会
企画・編集 「JMA マネジメント」編集室
〒105-8522
東京都港区芝公園3-1-22
TEL 03-3434-8620
ホームページ
<https://www.jma.or.jp>
編集・制作 株式会社 アーク・コミュニケーションズ
写真協力 Shutterstock.com
印刷 ビー・エス印刷株式会社

非売品
(本誌は、日本能率協会法人会員企業・団体にお届けしています)

事業所案内

本部(東京)
〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22
TEL 03-3434-1601
関西事務所
〒530-0001 大阪市北区梅田2-2-22
ハービスENTオフィスタワー 19階
TEL 06-4797-2050
中部事務所
〒450-0002 名古屋市中村区名駅4-26-25
メイフィス名駅ビル6階
TEL 052-581-3271

●JMAグループ会社・団体

公益社団法人 日本プラントメンテナンス協会
TEL 03-6865-6081
公益社団法人 日本工業英語協会
TEL 03-3434-2350
公益社団法人 企業情報化協会
TEL 03-3434-6677
株式会社 日本能率協会コンサルティング
TEL 03-4531-4300
株式会社 ジェーエムエーシステムズ
TEL 03-3431-7401
株式会社 日本能率協会総合研究所
TEL 03-3434-6282
株式会社 日本能率協会マネジメントセンター
TEL 03-6362-4800
株式会社 JMAホールディングス
TEL 03-3436-4304

■ 編集室より



ガ バランスという言葉は、古仏語の「governer」、ラテン語の「gubernare」に由来するのだそうです。古くは古代ギリシャ語の「kubernan」。いずれも意味は「操舵する」「統治する」だそうです。古くて新しい問題なんですね。スチュワードシップ・コードが策定されたり、ガバナンス・コードが改訂されたり、ということは知ってはいたものの、そのおおもとの古い言葉、由来にも確かな礎のようなものを感じます。そのおかげで、というのも変ですが、取材を通じて先生方の最先端の知識などに触れ、推進を支援する立場の使命感や、その拓かれつつある可能性に希望を感じることができました。コーポレートガバナンス・コード。皆さまはどうお感じになりましたか。

(編集室・斎藤由佳)

■ ホームページ

日本能率協会トップページ
<https://www.jma.or.jp/>



JMA 会員制度
<https://jma-member.com>



JMA 調査レポート
<https://www.jma.or.jp/activity/report.html>



公開セミナー検索
<https://school.jma.or.jp/>



■ お問い合わせ・ご意見

JMA MANAGEMENT ご意見フォーム
ぜひ、皆さまのご意見・感想をお待ちしております。



■ 広告掲載のお申し込み TEL 03-3434-8620

経営革新を推進する先人から学ぶ

JMAC トップセミナーのご案内

「JMACトップセミナー」は、

日本を代表する経営トップの方をお招きし、「経営者として改革を断行された視点・考え方」、「会社の中核人材になられていく過程で待ち受ける困難を克服して行かれたご経験」など、ご本人から直接お話いただくセミナーです。

企業の経営層および第一線で活躍されている皆さまへ、「経営のヒント」、「改革や革新の視点」など、新たな気づきの契機をご提供することを目的として、2013年から定期的に開催しております。

2019年9月10日 火

ステーションコンファレンス東京
(東京都千代田区丸の内1-7-12 サピアタワー)

時間

15:00～18:30

定員

50名様(お申込み順)

参加料

10,800円(税込)

対象

経営層、部門長の方々

株式会社ミライロ 代表取締役社長 垣内 俊哉氏 をお招きして

「バリアバリュー ～障害を価値に変える～」と題し、ご講演いただきます。



◎プロフィール

1989年生まれ。生まれつき骨が脆く折れやすいため、車いすで生活を送る。

障害を価値に変える「バリアバリュー」を提唱し、大学在学中に株式会社ミライロを設立。

高齢者や障害者など誰もが快適なユニバーサルデザインの事業を開始。

障害のある当事者視点を取り入れた設計監修・製品開発・教育研修を提供する。

・日本ユニバーサルマナー協会 代表理事

・日本財団パラリンピックサポートセンター 顧問

・東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 アドバイザー

トップセミナーの「キーワード」

革新・成長を続けている他社企業経営トップの方から、ヒントとなる視点や考え方を掴んでください。

- 実際にご経験された経営改革を断行していく苦難や成功体験
- トップマネジメントの視点や考え方
- 事業革新・価値創造のヒントとなる視点
- 異業種交流の機会

開催要項・スケジュール

15:00～15:10 ▶ 開会挨拶 企画営業本部 部長 田中 強志

15:10～15:40 ▶ オープニングセッション JMACコンサルタント

15:50～16:50 ▶ 基調講演

「バリアバリュー ～障害を価値に変える～」

株式会社ミライロ 代表取締役社長 垣内 俊哉氏

- バリアをバリューへ
- 今、向き合うべき3つのバリア
- 社会貢献だけでなくビジネスへ

16:50～17:20 ▶ 質疑応答・意見交換 コーディネーター 代表取締役社長 鈴木 亨

17:30～18:30 ▶ 参加者交流会

会員限定の異業種交流会

JMA 会員交流フォーラム

2019年9月スタート 参加企業募集中

異業種×異職種交流で、
新たな視点みつけてみませんか？

会員交流
フォーラムは
こんな場です！
ご参加者の声

異業種の参加者同士
「人材」を「人財」にする
ための学びの場です。

多彩な方との交流や
新しい知見を
得たりすることが、
毎回とても楽しみで
充実した時間でした。

異業種交流を通じて
新鮮な体験ができます。

気づきの一部でも、
もち帰ることができれば
大きな成果です。

会期 ▶ 2019年9月～2020年2月
(毎月1回開催/全6回)

会場 ▶ 東京(日本能率協会研修室)ほか
企業訪問2回

テーマ ▶ KAICA経営の実践

企業訪問先 ▶ 10月(石川)コマツ粟津工場 ほか
1月(宮城)アイリスオーヤマ角田工場、
GRA ICHIGO WORLD

参加対象 ▶ 会員企業限定、他社交流に関心のある方
(職種・役職は問いません)
交代参加可能

定員 ▶ 30名

参加料金 ▶ 120,000円/人・税別
お二人目より80,000円/人・税別
※交通費は参加者にご負担いただきます

JMA 会員フォーラム・ホームページ ● <https://jma-member.com/forum/>

