



JMA2000年提言

日本的経営の強みを活かす 経営革新の提言

—モノづくりで「常に世界優位」をめざす—

2000年2月

社団法人日本能率協会

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 | (88) | …「創造力革新の提言」 |
| 3 | (89) | …「サービス品質と生産性向上の提言」 |
| 4 | (90) | …「シナリオ2000 - 市民主義経営の提言」 |
| 5 | (91) | …「会社の魅力を高める提言」 |
| 6 | (92) | …「時間生産性向上の提言」 |
| 7 | (93) | …「日本的人事システムのリデザイン」 |
| 8 | (94) | …「ビジネスリーダー革新の提言」 |
| 9 | (95) | …「生活者主義時代の価格創造経営の提言」 |
| 10 | (96) | …「知力(知恵と活力)のマネジメントと創造」 |
| 11 | (97) | …「連結経営革新への挑戦」 |
| 12 | (98) | …「新たな企業の成長・発展をめざす環境経営」 |
| 13 | (99) | …「日本的経営の強みを活かす経営革新の提言」 |

目 次

提言趣旨	1
提言 1 グローバル化の中で収益力でトップに立つ	3
(もっと儲けなければ生きていけない)	
提言 2 日本的経営の強みに「みがき」をかける	5
(日本の良さをもっともっと伸ばそう)	
提言 3 真の意味の「人を大切にする経営」をめざして	6
(経営は人だ。人の可能性は無限)	
提言 4 IT に密着した事業の仕組みづくり	8
(知力で勝負が決まる)	
提言 5 強い集団をつくり上げる風土づくり	9
(全社・全員一丸で挑戦を)	

提言趣旨

今日、日本企業は元気がない。自信を失っている。加えて、グローバル化の流れの中でこれまでの日本的経営は通用するのか、不安の声は大きい。しかし日本の生きる道は、これからも基本的には高付加価値のモノづくりが中心であることに変わりはない。

われわれには実績がある。明治維新、戦後復興、この100年の成長力、高水準の科学技術など日本人が成し遂げた業績は、数え上げればきりが無い。また、日本人の資質も高さについても、教育水準、勤勉さ、協調性、忍耐力、集団による優れた行動力、長寿等々、改めて指摘するまでもない。これらの強みにより、必ずやモノづくりで、世界の中で優位を保ち続けることができるという自信をもとうではないか。

そのためには解決しなくてはならない課題も多い。当然ながら、これまでの日本的経営を続けていけばよいということではない。日本的経営の強みがあるとするれば、強みを自覚し、自信をもって、徹底してみがきをかけなければならない。日本的経営のまずいところは、根本的にスピーディーに取り除かなくてはならない。さらに飛躍するためには何を付け加えていかなければならないのか。

いずれにせよ、日本の文化・国民性・時代性を重視して、個々の企業の経験・実績・人材をふまえて、明確な理念のもとで、トップの強い信念とリーダーシップにより、独創的な手法を駆使して、個性的で強力な体質を創り上げるのである。

ここでは、広くモノづくり（製造業）のマネジメントに焦点をあて、製造業が共通して、強化しなければならない2000年をスタートとする重点課題について提言したい。

なお、この提言をまとめるにあたり、次の2つの調査・研究を実施した。

- ①経営者層が日本的経営の良さ、悪さをどのように考えているかを探る調査（日本能率協会評議員約100名）。
- ②日本能率協会と親交のある優良企業の経営幹部へのインタビューを行い、成長発展の要因を探る研究（製造業中心に18社）。

提言 1. グローバル化の中で収益力でトップに立つ (もっと儲けなければ生きていけない)

アメリカ企業の収益力にくらべて、日本の企業の収益力は格段に劣る。資本純利益率でみても、売上高営業利益率でみても、5分の1から2分の1のレベルである。長期的にみて、収益力のこの格差では競争にはならない。もちろん、企業の目的は収益力のみではない。しかし国際競争の中で生き残るためには、収益力は最低限の条件である。

これからの5年間、この格差をどこまで小さくできるのか。追いつき、追い越せるのか。欧米の優良企業の収益力に追いつき追い越せる企業はよいとしても、この5年間で追いつくところまでいかなければ、グローバル化の中では致命的なハンディキャップとなろう。

製造業として、5年間で欧米の優良企業に追いつき追い越す利益計画をつくらなくてはならない。一般的には、現在の高コスト体質では勝負にはならない。付加価値の高い製品開発力か、事業の革新的な仕組みか、規模・シェアか、Q・C・Dか、投資か、人材か——具体的な戦略、施策が問われる。

まず取り上げなくてはならないのはコストである。豊かな時代にあって、コストへの徹底した挑戦は難しい問題も多い。しかしコストの削減に限界はない。信念をもって立ち向かっていかななくてはならない。

低い収益力でも我慢していれば生き残っていけるという時代ではない。日本的経営の強みとして長期指向をあげる人が多いが、まず最初に収益力について長期的な戦略づくりからスタートしなくてはならない。

製造業に共通する収益力向上という課題に焦点をあて、早急なマネジメントの改革を提言したい。以下の4点である。

第一に、日本的経営の強みを意識して、自信をもって、より「みがき」をか

けること。

第二に、トップを含めて人材づくりに徹すること。

第三に、ITをフルに活用した、モノづくりを中心においた事業の仕組みづくり。

第四に、長期に成長・発展しつづける強い集団の風土づくり。

提言2. 日本的経営の強みに「みがき」をかける (日本の良さをもっともっと伸ばそう)

日本的経営の強みを強調する声も多い。しかし日本的経営がグローバル化の中でどこまで通用するのか不安も大きい。確かに、人間尊重、品質重視、ボトムアップ・小集団活動、現場・現物主義、労使協調等、日本的経営の強みとして評価されている。しかし、これらの日本的経営の強みといわれているものが、昨今、果たして本当に「強み」として成果を生み出しているか、大いに疑問である。

逆に、強みといいながらも、強み自体が弱まっているのではないだろうか。

- ・ リストラの中の人間尊重は？
- ・ 最近の大事故に代表される品質重視のレベルは？
- ・ 小集団活動もリストラの嵐の中ではしめりがち
- ・ 現場・現物主義もうたい文句に終わっている
- ・ 労使協調も労組側がおとなしいだけのこと

これではとても海外との競争に勝てるとは思えない。しかも最近では、欧米はもちろんのこと、韓国や東南アジアの国々では日本的経営の今のレベルに追いつき追い越しているという声も多い。

もはや日本的経営の強みなど存在しない、と考えたほうがよいのではないか。強いという言葉を使うこと自体に安心感があり、挑戦力も革新力も生まれてこない。また、排除しなくてはならない弱みとして「年功序列」等が取り上げられているが、「強み」と「弱み」は裏腹の関係であるものも多い。0か100かの議論ではなく、バランスの問題も大きいと考えなくてはならない。

日本的経営については、白紙に戻って考えたほうがよい。そして、一般論ではなくて、個々の企業のもっている強みをベースに、より个性的に、より強くしていくことに焦点をあてるべきである。

提言 3.

真の意味の「人を大切にせる経営」をめざして (経営は人だ。人の可能性は無限)

日本的経営の強みを、「人間尊重の経営」「人を大切にせる経営」という声は多い。しかし現在の日本的経営といわれるものは、本当に「人を大切にせる経営」と言い切れるだろうか。確かに一度採用したら原則として定年まで雇用する。しかし、これだけでは「人を大切にせる経営」とは言えない。

- トップ人材

トップの若返りと同時に、短期の交替を廃し、長期間の体質づくり、風土づくりを重視する。トップ人材は若い時から選抜し、専門経営者として育てていく。トップのリーダーシップの向上に真剣に取り組まなくてはならない。

- 人材構造の多様化 (異質人材の集団)

性別、年齢、専門分野、社外、パート、外国人等、人材の構造の多様化が不可欠である。このままでは男性中心の高齢化集団となり、活力も成果も生まれない。

①女性幹部への登用

②若者こそ活力の源泉 - 新卒の採用を積極的に

③外部の活用を計画的・積極的に (作業面、専門家活用、知的ネットワーク等)

④外国人の採用

- 人の実力を伸ばし続ける

常に新しい刺激、より高い目標、新しい場、新しい情報・知識等々、連続的に成長のチャンスを与え続ける。専門家育成の重要性はこれまでも言われてきたが、基本的には人を生かし続け、人を伸ばし続け、仕事に報い、成果を称え、人に働きがい、やりがいを与え続けていく仕組みが必要である。

- 管理者層・スタッフ層の徹底した自己革新

管理者層・スタッフ層の生産性の低さや余剰人員の存在については、今さら言うを待たない。企業は少数精鋭体制を明確にし、余剰人員を顕在化して、その上で職種開発、職種転換等を推進する。また、管理者層・スタッフ層

は、主体的な取り組みと徹底した自己革新により、新しい役割、目標に挑戦しなくてはならない。

- 技術・技能の伝承

技術・技能の伝承に関しては、ITの発達により解決されているものもあるが、暗黙知の領域はまだ多い。

また、高いレベルの技術・技能が社外に流出したり、あるいは人の退職とともに消え去ることも多い。

人のもつ技術・技能をもっと重視して、その伝承に重点をおく必要がある。伝承を軽視したところに発展はない。技術・技能のマネジメントの仕組みをより重視する必要がある。

- 雇用と報酬

最近の人のリストラ（解雇）傾向は、手段としては最悪と言わざるをえない。人のリストラの後遺症は計り知れない。人件費が問題というのであれば、一時的な賃下げでしのぎ、賃下げ分以上を取り戻すための全社的な活性化活動に取り組むべきである。

報酬の原則は仕事に見合うものであることは当然である。年功序列を否定すれば、仕事給への移行は必然である。

人間尊重を考えれば、定年などはやめ、働ける間は働く場をつくる仕組みが必要である。

もちろん、こうした施策は、常日頃の厳しい人事管理（教育、配置、評価、処遇）が前提となることは言うまでもない。

- 真の意味の「人を大切にする経営」づくりこそ、経営の真髄である。

提言 4. ITに密着した事業の仕組みづくり (知力で勝負が決まる)

ITに密着したナレッジ化、ネットワーク化の動きが激しい。いよいよ実践段階に入ってきた。

モノづくりにおいても、ITをフル活用して、いかに顧客とモノづくりの現場とをつなぐ事業の仕組みをつくるかが、勝敗を分ける時代になった。顧客のニーズを汲みとる仕組み、商品やサービスを開発する仕組み、部品や原材料の調達の仕組み、生産の仕組み、販売・流通・物流の仕組み、アフターサービスの仕組み等々、事業プロセスの仕組みを革新し、差別化し、勝負に勝たなくてはならない。

本格的にビジネス・リエンジニアリングに取り組む時である。言うまでもなく、ビジネス・リエンジニアリングは事業プロセスについて、根本的に考え直して、白紙で再設計をして劇的な成果を生み出すことを狙っている。これにより収益力はもとより、Q・C・Dのレベルを飛躍的に向上させなくてはならない。

これらを推進していくベースは、ナレッジ化である。ナレッジ化については、個人単位の情報のプラットフォームは出来上がっており、インターネットにより情報の収集、交換も容易になってきた。これからは情報が知識となり、総合化されて知恵となり、実践に結びついて成果をあげるようになる。いわゆる個人知の役割である。

より大きな横断的な課題解決のためには、チーム活動を通じたナレッジ化、あるいは内外の広い知のネットワークと連動したナレッジ化を推し進め、個々人の知を組織的に集大成していくという集団知の仕組みづくりが決め手になる。

これからの事業の仕組みづくりを推進するには、知力を結集したネットワークのインフラ整備とその活用が不可欠である。差別化された革新的な事業の仕組みにより、長期の競争優位を確保しなくてはならない。

提言5. 強い集団をつくり上げる風土づくり (全社・全員一丸で挑戦を)

日本的経営の長期の成功例をみると、トップへの信頼感やトップ自身の人徳をベースにした事業家魂が全社・全員に浸透している。まさに風土づくりの成果である。激動する環境の中で競争に打ち勝ち、生き抜いていくには、目的に向かって、一丸となって俊敏に突き進む集団をつくり続けることである。

- まず、めざすものが明確になっていること (少なくとも業界第1位になるために)
 - ① 伝統とでも言うべき長い会社の歴史の中でつくり上げられた風土的体質 (恒久的な目標)
 - ・ 歴史のある日本の優良企業はすべてもっている
 - ・ 歴史が浅ければ、意識的にトップがつくり込んでいくことが必要
 - ② 全員にわかりやすい、はっきりとした挑戦的な目標づくり (中・長期目標)
 - ・ 全員が理解しやすいもの、全員が具体的に議論し、行動に移せるもの
 - ・ 全員に実現できるという自信をもたせること、成功体験をもたせること
 - ③ トップからのあふれ出る思いであること
- 全員が一丸となって向かっていく
 - ① 目標を達成するために、関係する者全員がタテ・ヨコに組んでまとまる (仲間づくり)
 - ② 社長を中心とする、目的と目的実現について共通した思いのかたまりをつくり上げる (社長の事業家魂、信頼と尊敬、社長の仲間全員との接触・交流、相互の討議等)
 - ③ コミュニケーションを大切にし、明るさの中でたくましいチーム力を育てる。
- 徹底して変えていく (振り子は大きく振らなければ変革は起きないー行き過ぎでちょうどよい)
 - ① トップのリーダーシップのレベルを上げるために、トップと少数のミドル

層のミドルアップとを密着させること。

②トップ中心の改革は実務面でヒズミを伴う。具体的な成果を生み出すには、全員参画の小集団活動との連動が必要。

等に留意しながら、全員一丸で俊敏なイノベーションを果たす。

● 風土づくりに徹する

近年、会社への帰属意識や忠誠心は薄れがち。会社の仲間とのつきあいも少なくなる。集団のまとまりは、放っておけば薄まるばかりである。意識的に強い集団をつくり上げていく必要がある。トップを中心とした積極的な姿勢のもとで、全社・全員一丸の強い集団を粘り強く作り続けていかななくてはならない。大きな夢と高い志をもって、めざすものに向けて、徹底すること、続けることをモットーに、強い集団づくりのベースとなる風土づくりに徹すべきである。



JMA2000年提言

日本的経営の強みを活かす経営革新の提言

社団法人日本能率協会 経営革新研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6211(大代表)

2000.2.21.