

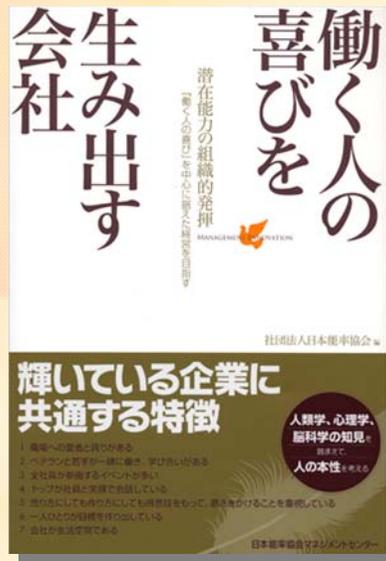
2011年 JMA経営革新提言 発表会

# “善い経営”で世界をきわめる

 社団法人日本能率協会



2008年



2009年



2010年

# 「働くことの喜び」が企業や社会にとって どのような意義があるのか

**日本企業が  
元気で輝き続けるための  
新たな経営のあり方を  
提案したい**

# 研究メンバー

(敬称略、氏名五十音順)

## ● 超マネジメント研究会

- |        |   |
|--------|---|
| 浅野 隆   | 株式会社日本能率協会コンサルティング 代表取締役社長                                |
| 石岡 徹   | LLP EXOPHON' 10 パートナー (元 伊藤忠商事株式会社 審議役)                   |
| 岩崎哲夫   | 株式会社IIOSS 取締役会長<br>(元 アプライドマテリアルズ米国本社 上級副社長/サムスン電子 社外取締役) |
| 小林真一   | 社団法人日本能率協会 特任研究員 (元 ソニー株式会社 ソニーヨーロッパ上級副社長)                |
| 高橋 実   | TDK株式会社 顧問  |
| 長谷川真理子 | 総合研究大学院大学 教授 (人類学)  |
| 服部 毅   | 専修大学 キャリアデザインセンター (元 株式会社ブリヂストン 取締役 人事本部長)                |
| 八木洋介   | 日本GE株式会社 取締役 シニア HR マネジャー                                 |

## ● 人事研究会

- |      |  |
|------|--|
| 大平克之 | 株式会社フジタ 顧問                                   |
| 高野幸洋 | 株式会社資生堂 人事部 部長                               |
| 瀧川克弘 | 未来工業株式会社 代表取締役社長                             |
| 野崎治子 | 株式会社堀場製作所 管理本部 人事担当副本部長                      |
| 町田 剛 | NECインフロンティア株式会社 総務人事部 グループマネージャー             |
| 宮本 高 | NECフィールディング株式会社 執行役員 人事部長                    |
| 吉田恵吾 | 社団法人日本能率協会 特任研究員 (元 本田技研工業株式会社 共創フォーラム 事務局長) |

## ● 総括

- |      |                   |
|------|-------------------|
| 杉本守孝 | 社団法人日本能率協会 経営研究主幹 |
|------|-------------------|

**マネジメントは、  
時代の必要性から  
生まれた**

## 着眼点

- ① マネジメントは人がつくった方法であり、  
時代に合わせて変えていかなければならない
- ② これまでの自信が揺らぎ、方向性が見えない  
時代にあっては、企業経営の原点に立ち戻る
- ③ 日本企業の経営の根幹にある思想や方法を  
問い直すことで、今後の行き先を見定める

## 100年目の節目にあたる

**「雇用主と働き手の両者がきわめて大きな繁栄を恒常的に  
手にするには...人材と機械から最大限の“生産性”を引き出す」**

**「これまでは人材が第一に据えられてきたが、これからは仕組み  
(システム)を第一に据えなくてはならない」**

「科学的管理法の原理」フレデリック・テラー著 1911

**「英語のマネジメントは動詞 manage の名詞形であるが、  
その原義は『動物を飼いならして、意のままに動かす』ことである」**

「経営の精神」加護野忠男著 2010

## 日本企業のマネジメント

**「マネジメントは単なるシステムではない、  
重要なのは人間であり、従業員と管理者、  
経営者の考え方と行動であることを強く  
意識して科学的管理法を導入した」**

伍堂卓雄(後の日本能率協会初代会長)が呉工廠に1921年に導入

**「日本企業は『人間の価値を  
最大限に尊重する』」**

「日本の経営」 ジェームス・C. アベグレン著、1957、新訳版2004

『人間の価値を最大限に尊重する』とは、  
「人の本性」に叶う経営の方法だったからでないか  
「ヒトは一日たりとも一人では生きていけない」

(人類学者 長谷川 真理子)

## 忠誠心依存

「ヒトは、集団に帰属することで生き延びてきた」  
事細かな指示やルールで縛れば士気を害する

## 参画意識

「ヒトは、協働作業を喜ぶ」  
自分も参加したいという気持ちをかきたてる

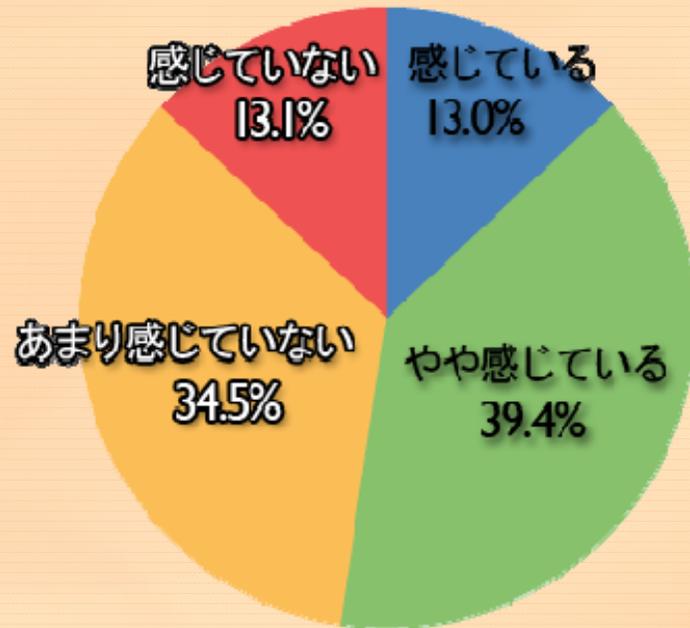
**日本企業の強さとは  
人間の価値を最大限に  
尊重する集団の力に  
あった**

**今、何が  
起こっているのか？**

# 働きがい が年々失われてきている

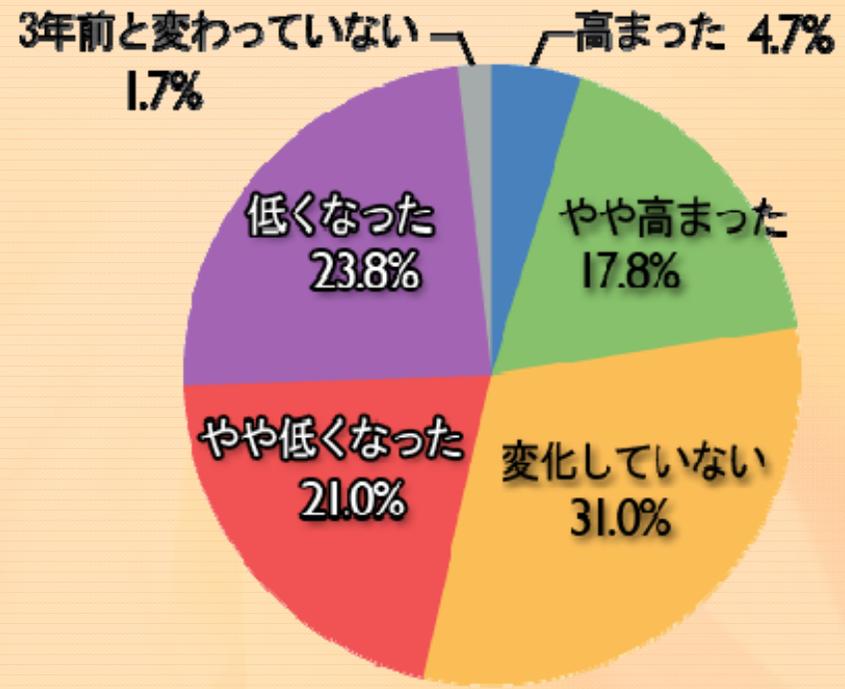
## 働きがいの現状

(N=1013)



## 3年前と比べた働きがいの変化

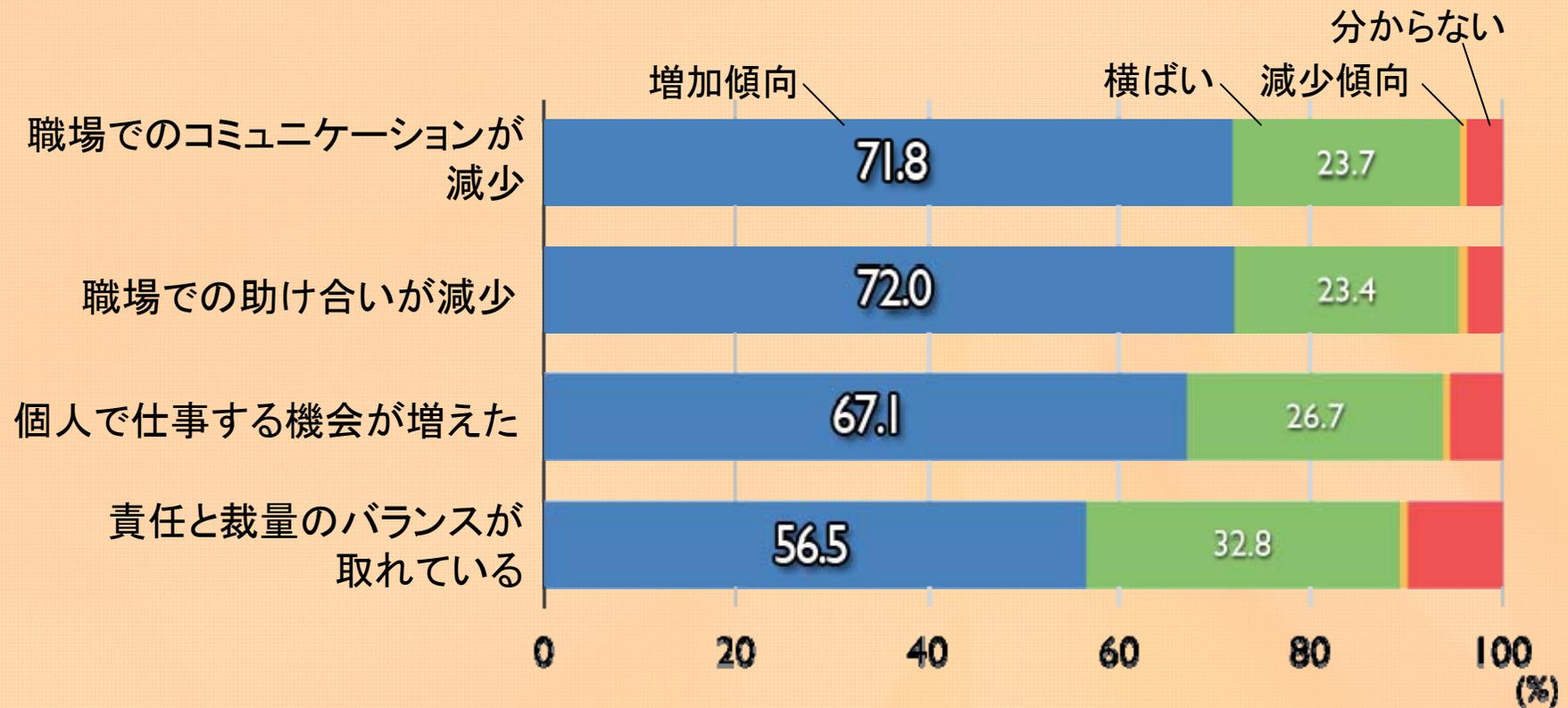
(N=1013)



働きがいに関する意識調査 NTTデータ経営研究所 2010年11月

# コミュニケーションや助け合いが減少している職場で「心の病」が増加する

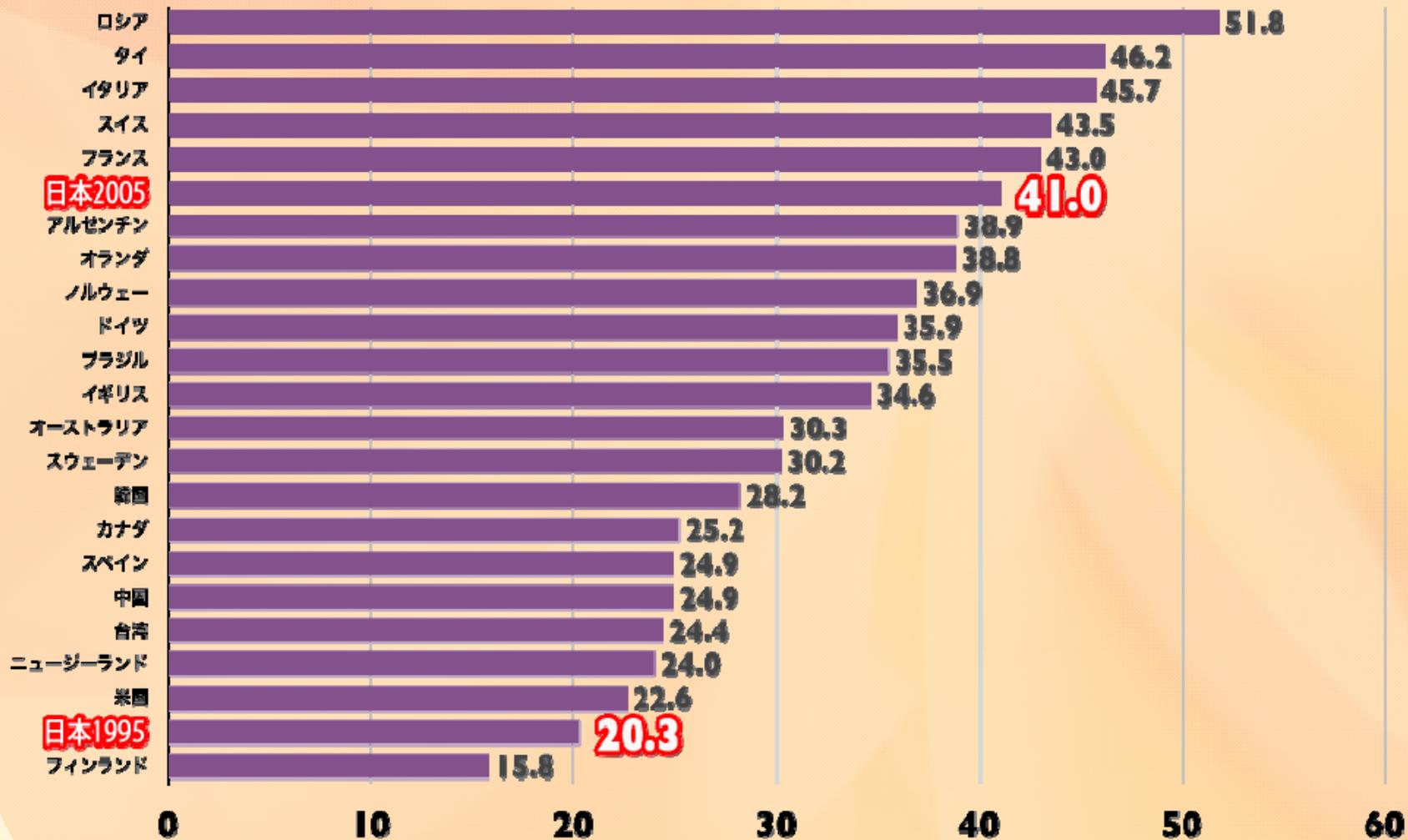
## 職場の変化と「心の病」の増加傾向の関係



出典：平成19年度版国民生活白書

# 日本人は勤勉か？

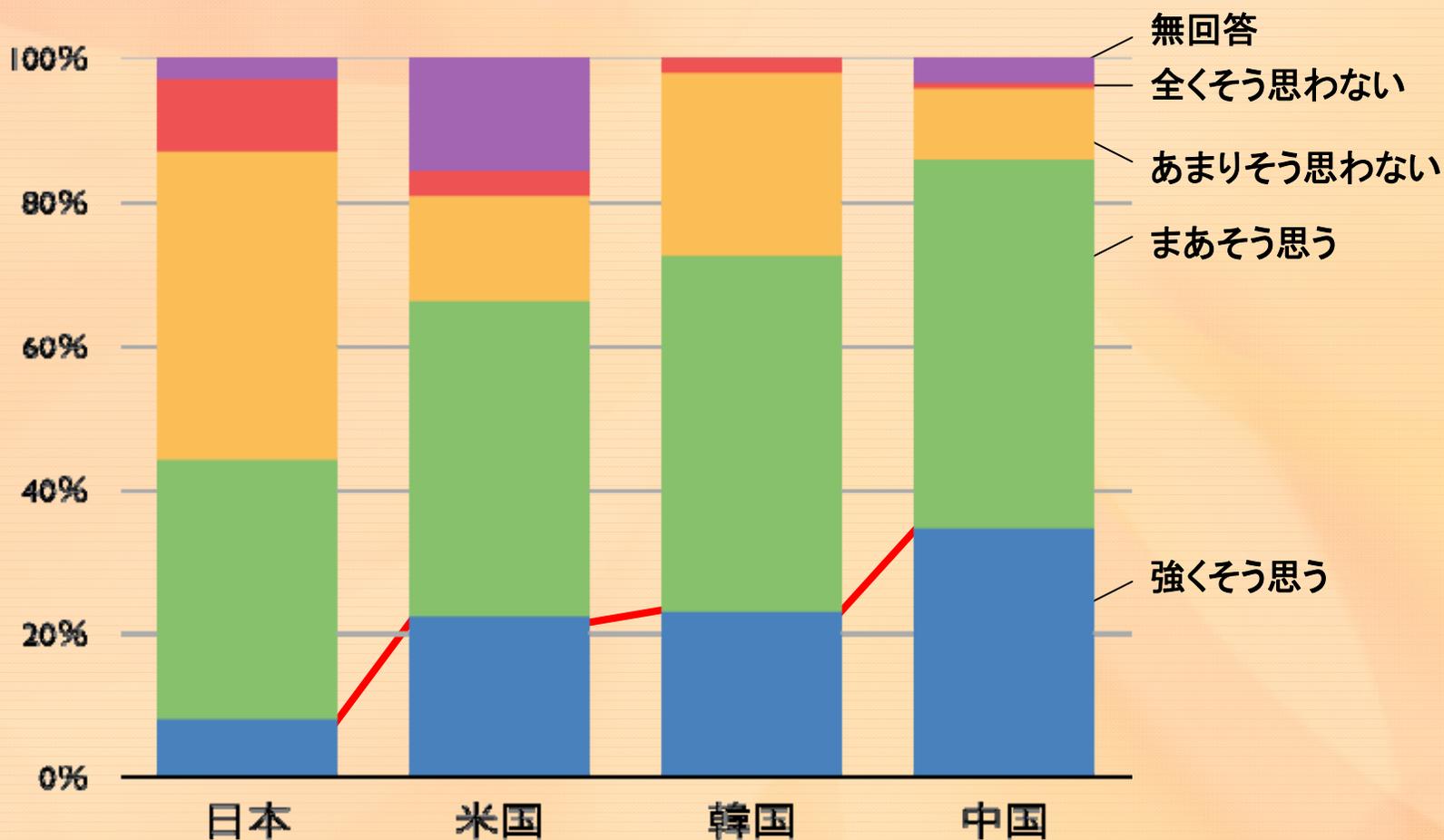
## 人生での成功を決めるのは運やコネが大事と考える人の比率



出典：「競争と公平感」大竹文雄著

# 高校生意識比較 2007年

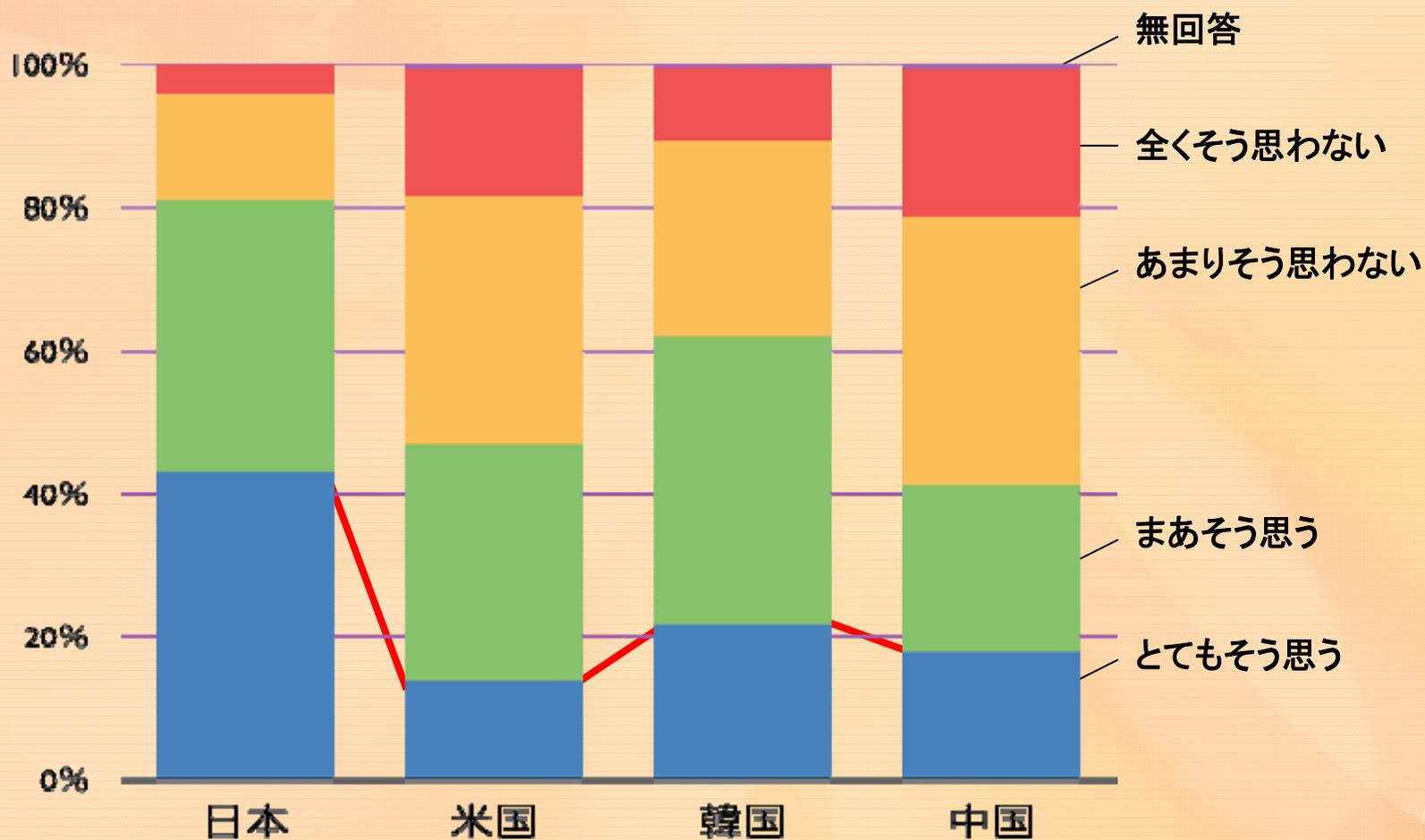
## 「あなたは偉くなりたいと思いますか？」



「高校生の意欲に関する調査」(財)日本青少年研究所2007.4発表から作成 JMA経営研究所

# 高校生意識比較 2007年

「暮らしていける収入があればのんびり暮らしたい」



「高校生の意欲に関する調査」(財)日本青少年研究所2007.4発表から作成 JMA経営研究所

## 今、日本企業に何が起きているか？

- ① 競争力低下に起因して浮足立ち、  
“誇り”や“自信”と“気概”が失われてしまった
- ② 期間損益と内部統制という内向きな経営の  
方法に偏り、革新性や創造性が枯渇してきている
- ③ 不況が長びき、中堅、若年層の意欲の低下や、  
集団の力にかげりが出てきた

かつては、同僚と切磋琢磨して高みを  
目指すという闘争心に加えて、会社を  
成長させて地域や社会を発展させる  
という使命感に燃えて、仕事に打ち込み  
成長を果たしてきた

**「働くということ」や、**

**「働き方」を**

**もう一度しっかりと考えて  
みる必要がある**

# “意欲”

企業の使命は、創造活動にある  
「何がなんでもやり遂げる」

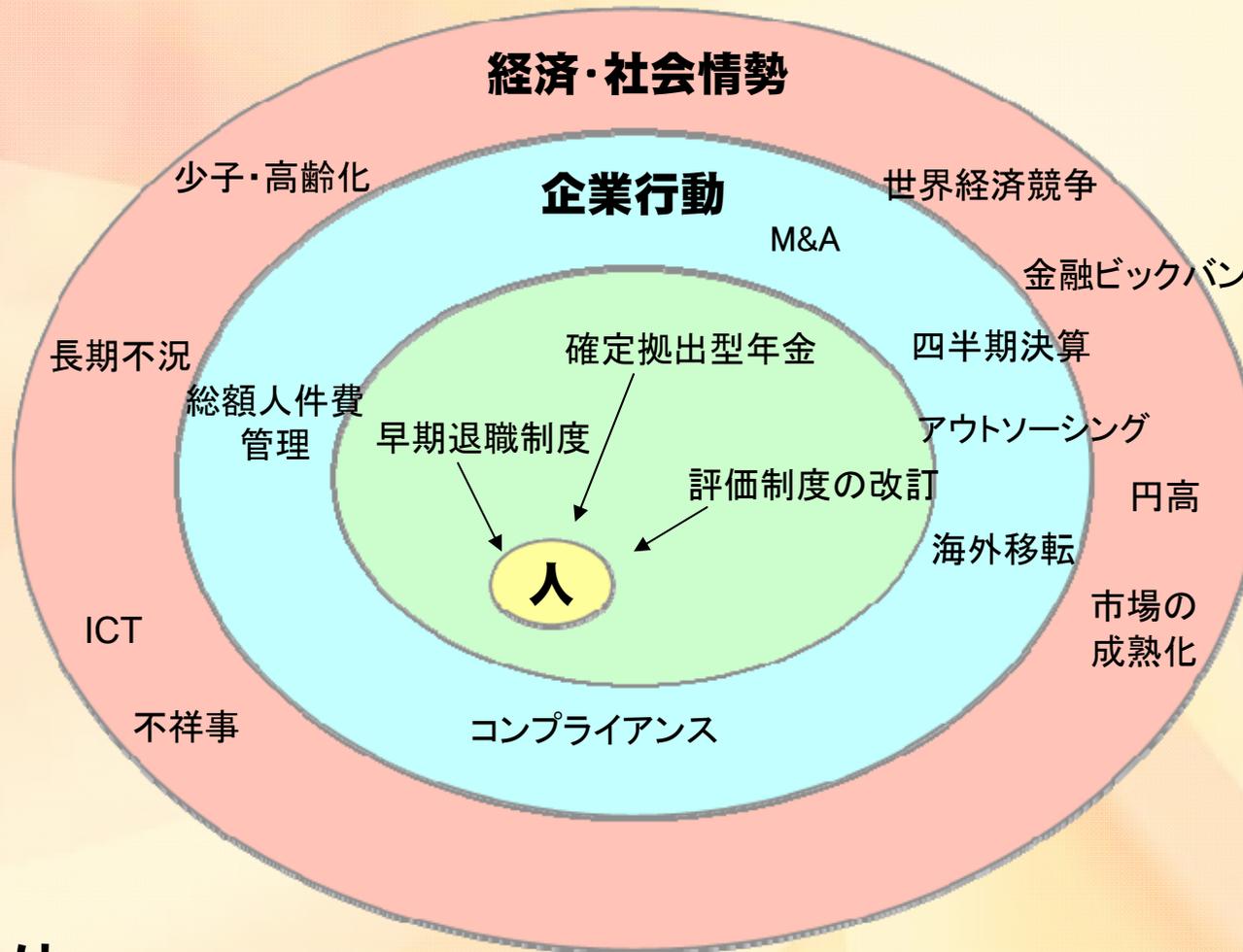
なぜ、意欲が萎えてきたのか

人は、他の経営資源と違い  
“意志”をもつ動物である

人をジャスト・イン・タイムしては、  
“意欲”を失くす

“働くことの喜び”がなければ  
“意欲”は高まらない

# “意欲”から始める



これからは

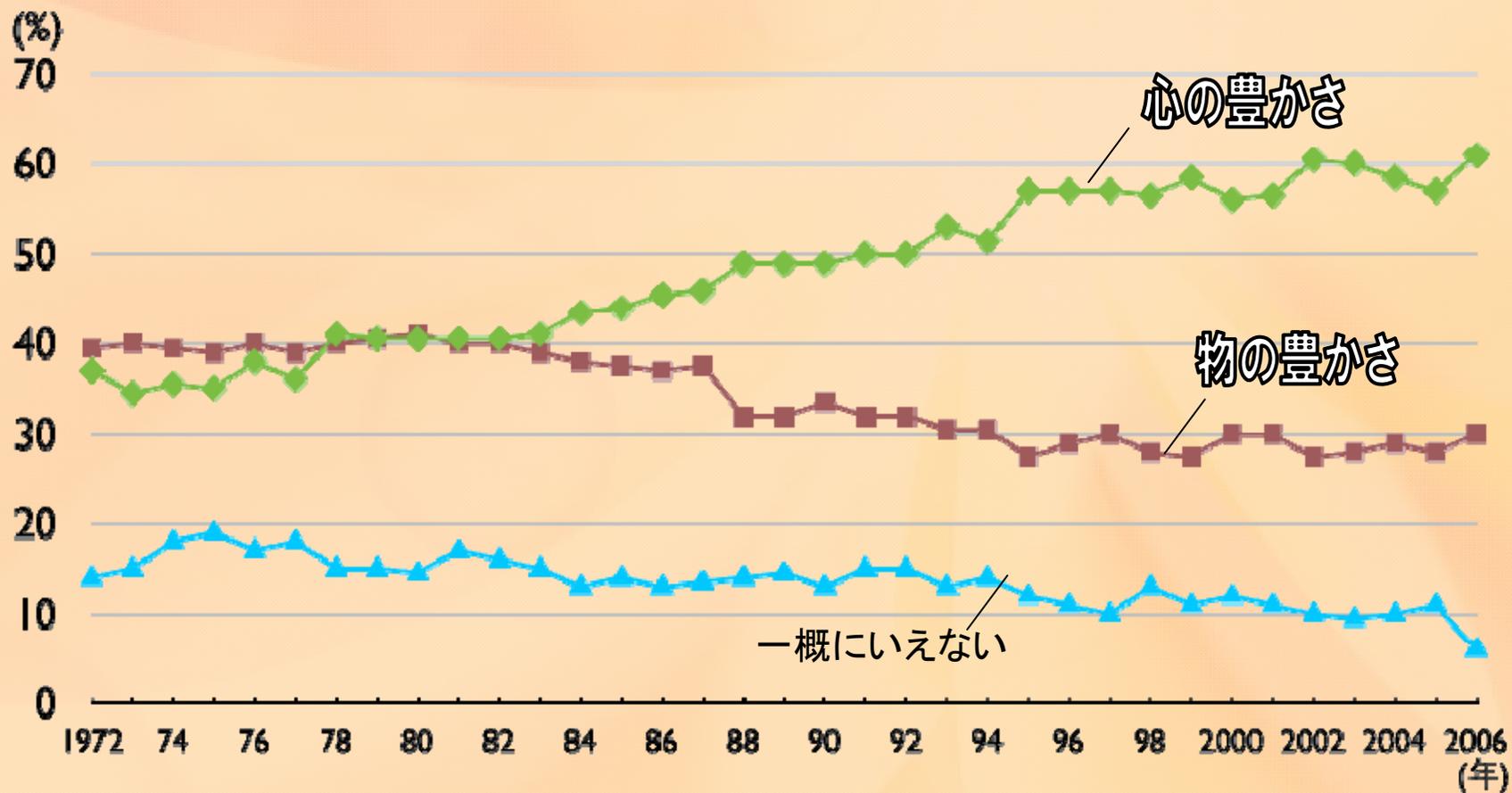
人の“意欲”重視 → 企業行動の革新 → 変化を取り込む

**“心の豊かさ”を**

**求める社会**

# 心の豊かさを重視する割合が高まっている

## 心の豊かさ・物の豊かさ



出典:平成19年度版国民生活白書

**工業化社会 ～ 情報化社会 ～ 「心の豊かさ」社会  
であるとすれば、**

**これからの企業経営にとっての最重要課題は、  
“人への感性”である**

**社員、顧客、取引先、株主、地域、社会それぞれと、  
“人への感性”をもって、どのように関係性を築いて  
いくのか**

これから日本企業は何をしなければならないか

**拡大競争時代ではなく、  
現在は競争のやり方が変わってきた**

**企業によって、業種によって、競争の目標が  
様々であり、横並びではなく、各社独自の  
経営の方法を練り直す**

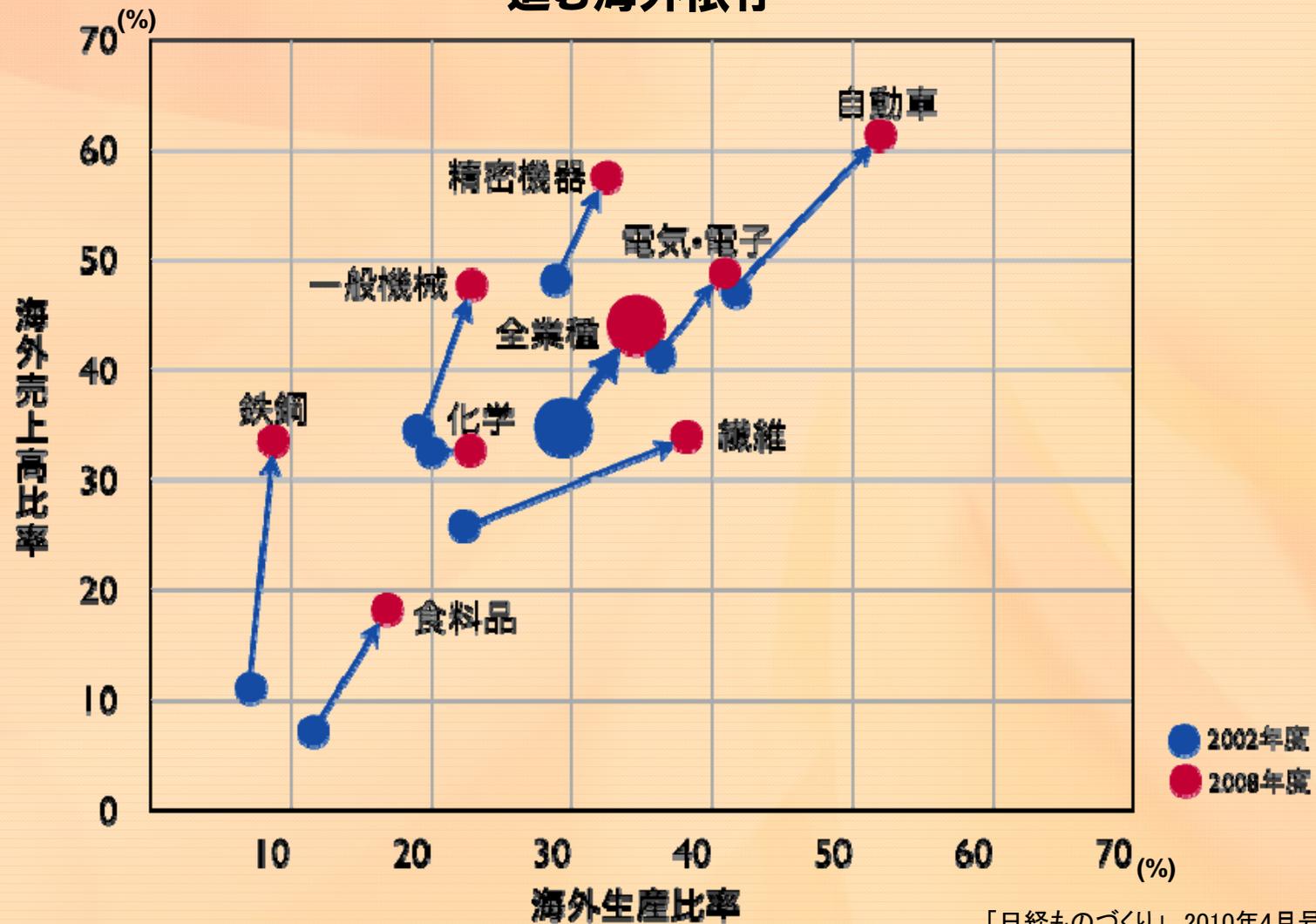
**経営の方法の良し悪しを議論する前に、  
まず、自社の存立意義そのものを問い直す**

**もはや、お手本はない**

**わが社ならではの  
経営の方法を練り直す**

# 企業行動が世界へと加速している

## 進む海外依存



「日経ものづくり」 2010年4月号

**世界から一目おかれる、  
日本流で勝負する**

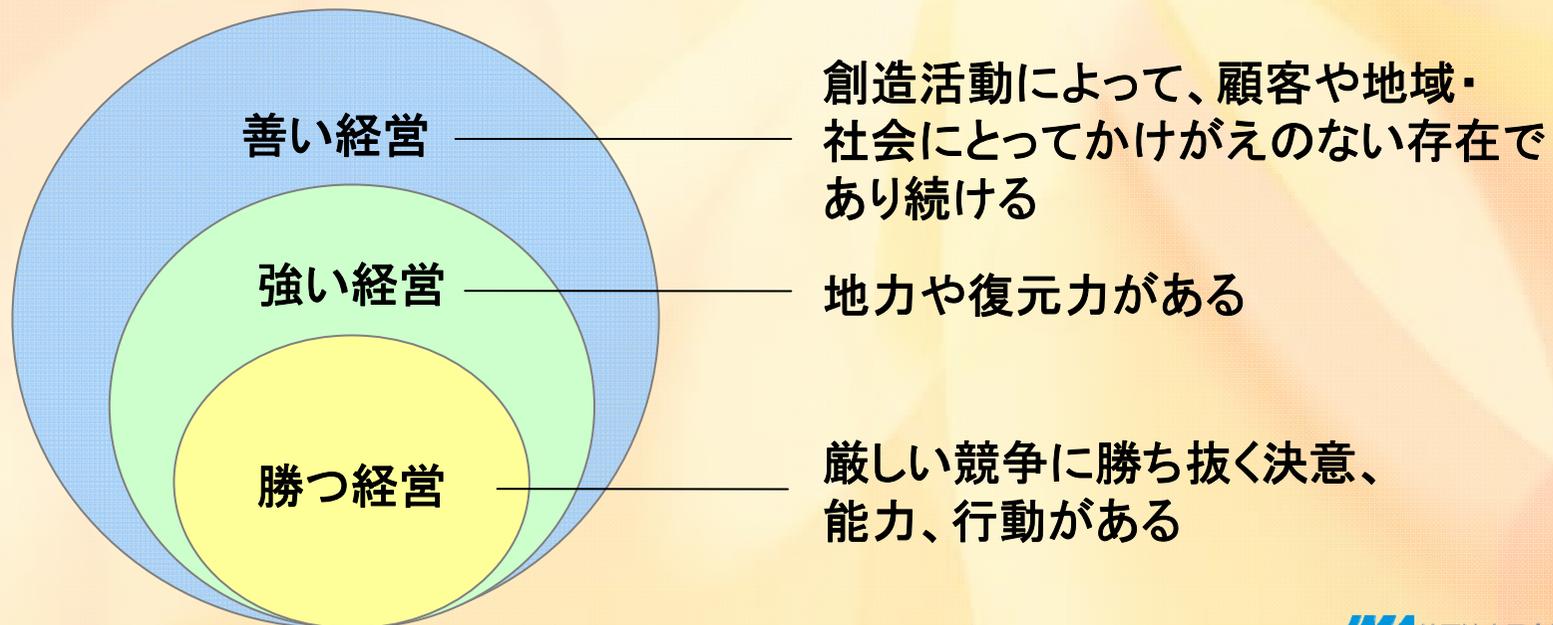
# 企業の目的とは何か

勝つことが目的なのか？ 強くなることが目的なのか？

企業の使命は、創造活動にある

それは、社会にとって有意な新しいモノ(価値)を働く人々の手で、生み出し続けることである

そのためには、勝たなければならぬし、強くなければならぬ



# 提言：“善い経営”で世界をきわめる

## “善い経営”とは何か

- 社会に有意なモノ(価値)を提供するとの  
“想い”を一つにして、
- 得意技に磨きをかけ、
- 他ができないことを成すことで、社会から  
強い支持を獲得する

そのためには、**経営が健全**でなければならない

利益 高度な管理技術 技術開発 法令順守

**提言Ⅰ. “善い経営”をきわめなければ  
企業は存立を続けられない**

**提言Ⅱ. 元気で輝く現場をつくる**

- 1. 経営者と現場との距離を縮める**
- 2. 「働くことの喜び」を基軸に貫く**

**提言Ⅲ. 技術の優位性を事業モデルに展開する力をつける**

- 1. 利害関係者と共存共栄する**
- 2. 「世界で活躍できる経営人材」を輩出し続ける**

**“善い経営”は身近にある**

# 日本には長寿企業が圧倒的に多い

**日本には創業百年以上が15,207社ある** (2002年東京商工リサーチ)

**欧州の最古企業は1369年設立のエトリーニ・フィレンツェ社(伊)**  
**日本には、これより古い店や会社が百社近くある**

**韓国には百年以上続いている店舗や企業は一軒もない**  
(電子版2005.12.18)

**中国の北京同仁堂の創業は清朝初期の1669年**  
**「株式会社」が認められてこなかったため、厳密に言えば、**  
**設立百年以上の会社はない**

**インドでは、百年以上続いている個人商店はあるが、老舗企業と**  
**呼ばれるのはごくわずかである。タタグループが最も成功した例である**

「千年、働いてきました」 野村 進著

# 世界は日本が生み出すモノ(価値)に対する期待が大きい

## 日本製品に対するイメージ調査

|              | 日本製品  | ヨーロッパ製品 | アメリカ製品 | 韓国製品  | 中国製品  |
|--------------|-------|---------|--------|-------|-------|
| 6項目平均        | ①43.0 | ②34.3   | ③33.4  | 30.4  | 21.2  |
| 高品質          | ①70.0 | ②46.9   | ③41.7  | 26.7  | 17.9  |
| カッコいい/センスがいい | ①43.6 | ③39.6   | ②41.3  | 35.3  | 17.5  |
| 明確な個性や特徴がある  | ①39.7 | ②35.3   | ③33.6  | 23.5  | 16.3  |
| 楽しい          | ①35.0 | ②27.4   | ③26.6  | 25.8  | 17.9  |
| 活気や勢いを感じる    | ②35.5 | 31.4    | ③31.6  | ①41.5 | ③31.6 |
| 価格に見合う価値がある  | ①34.1 | 25.4    | 25.3   | ②29.3 | ③26.0 |

※①、②、③は各項目の順位

博報堂 Global Habit 2008 調査

**「心をこめてモノ(価値)をつくる」  
ことを大切に、社会の信頼を  
勝ち取ってきた日本企業が数多く  
ある**

**「日本企業らしさ」を世界に積極的  
に打ち出す**

提言1. “善い経営”をきわめなければ企業は存立を続けられない

**「わが社が生み出す新しいモノ(価値)で  
社会を豊かにすること」を追求する  
“善い経営”を実践していく**

**世界から一目おかれ、  
“かけがえのない存在”として  
認められなければ、  
淘汰されてしまう**

**提言Ⅰ. “善い経営”をきわめなければ  
企業は存立を続けられない**

**提言Ⅱ. 元気で輝く現場をつくる**

- 1. 経営者と現場との距離を縮める**
- 2. 「働くことの喜び」を基軸に貫く**

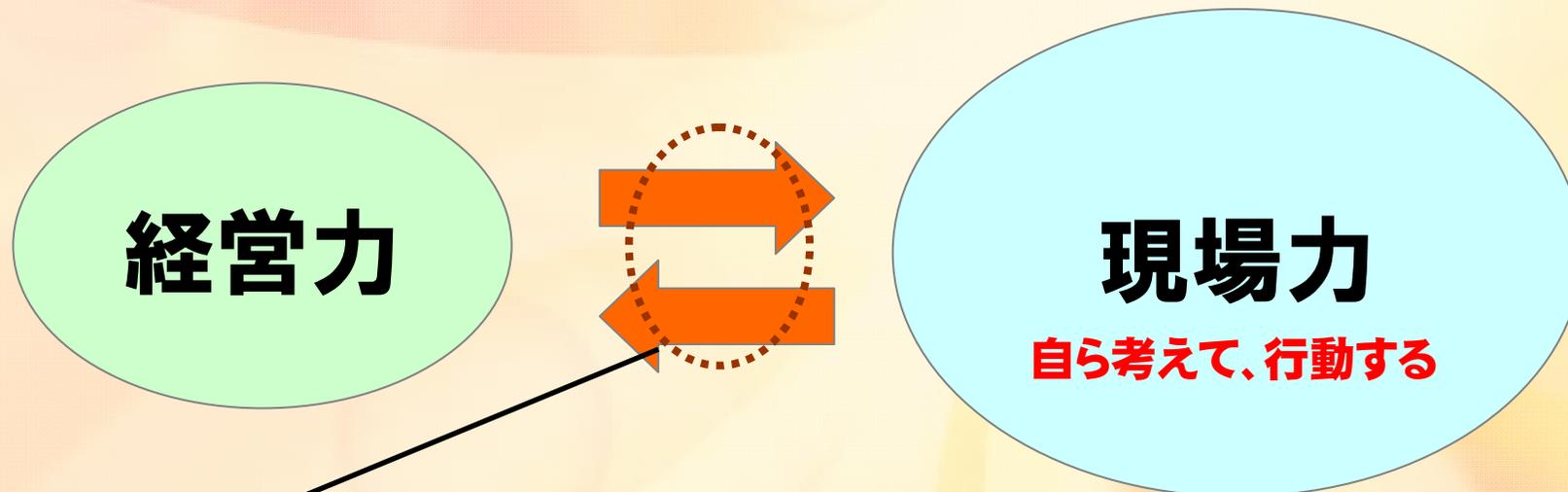
**提言Ⅲ. 技術の優位性を事業モデルに展開する力をつける**

- 1. 利害関係者と共存共栄する**
- 2. 「世界で活躍できる経営人材」を輩出し続ける**

**他にないモノ(価値)をつくり続ける  
ためには、元気で輝く現場をつくら  
なければならない**

## 提言II. 元気で輝く現場をつくる

### 1. 経営者と現場との距離を縮める



- ① 「わくわくする」、「一緒にやってやろう」という機運が高まる
- ② トップダウンとボトムアップとの融合する独自の仕掛けや仕組みを考え抜き、徹底する
- ③ 絶え間なく情報が流通している

# 1. 経営者と現場との距離を縮める

**独自の仕掛けや仕組みを考え抜き、腰を据えて継続する**

**経営者は会社を賭けている**

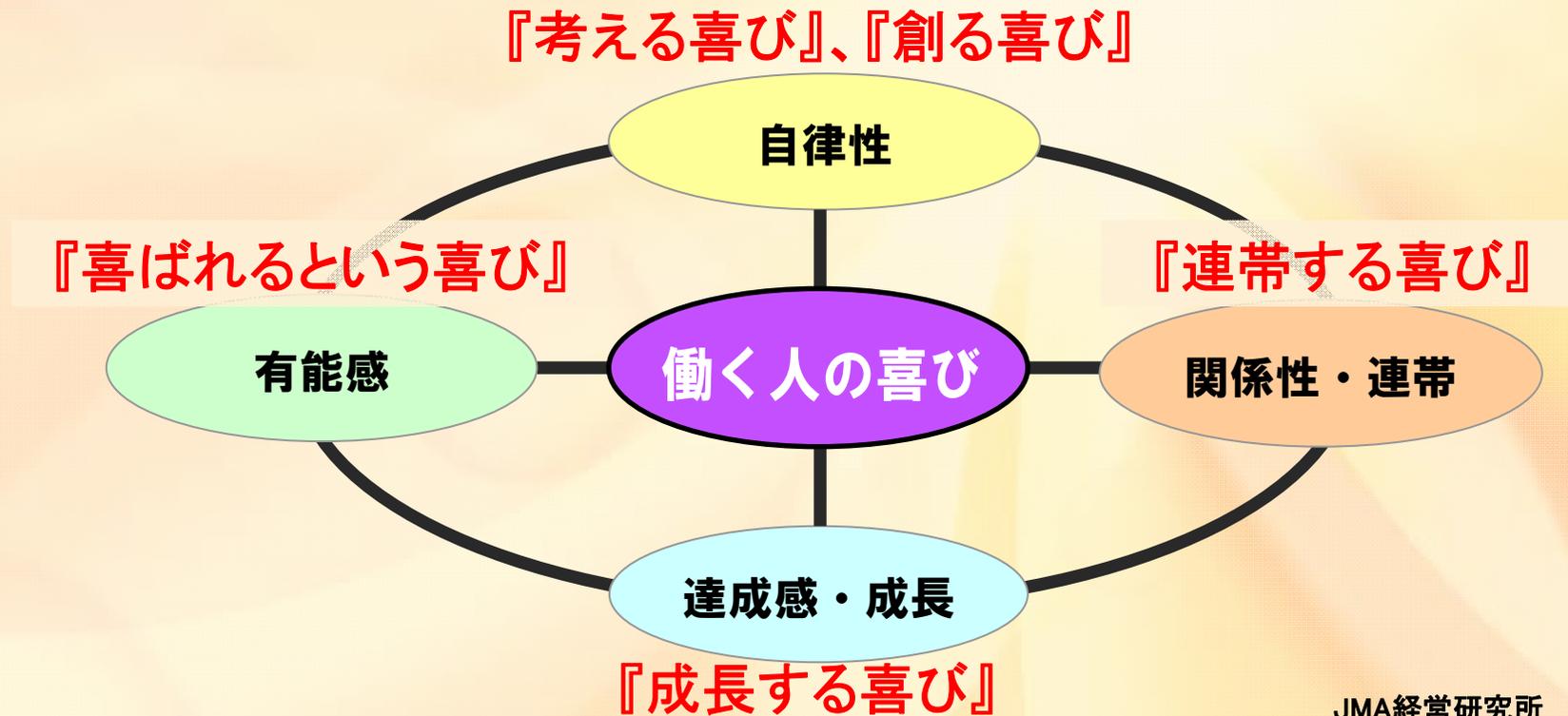
(会社名五十音順)

「自社製ロケットをつくる」  
「三行提報」  
「お客様対応満足度評価」  
「ジュケンシステム」  
「無駄撲滅運動」  
「ワクワクワークスタイル改革活動」  
「寿司バーコンセプト」  
「手作りの新車発表会」  
「心に残るありがとうカード」  
「ブラックジャックプロジェクト」  
「常に考える」

植松電機  
サトー  
資生堂  
樹研工業  
シンフォニアテクノロジー  
東京海上日動システムズ  
鍋屋バイテック  
ネッツトヨタ南国  
ヒロボー  
堀場製作所  
未来工業

## II. 元気で輝く現場をつくる

### 2. 「働くことの喜び」を基軸に貫く



JMA経営研究所

メンバー、関係者、上司と苦勞して  
プロジェクトを完成させたとき

責任・裁量のある仕事を任せ  
自分の納得できるところまで達成したとき

仕事を通して自分が成長できたと感じたとき

後輩が、やる気を出しぐんぐん成長していったとき

「この前買ったリンゴおいしかったわよ！」  
とお客様から言っていたとき

ちょっとした雑用を頼まれた時にでも  
「ありがとう」って先輩に言ってもらえたとき

まずは、「働くことの喜び」を体感する

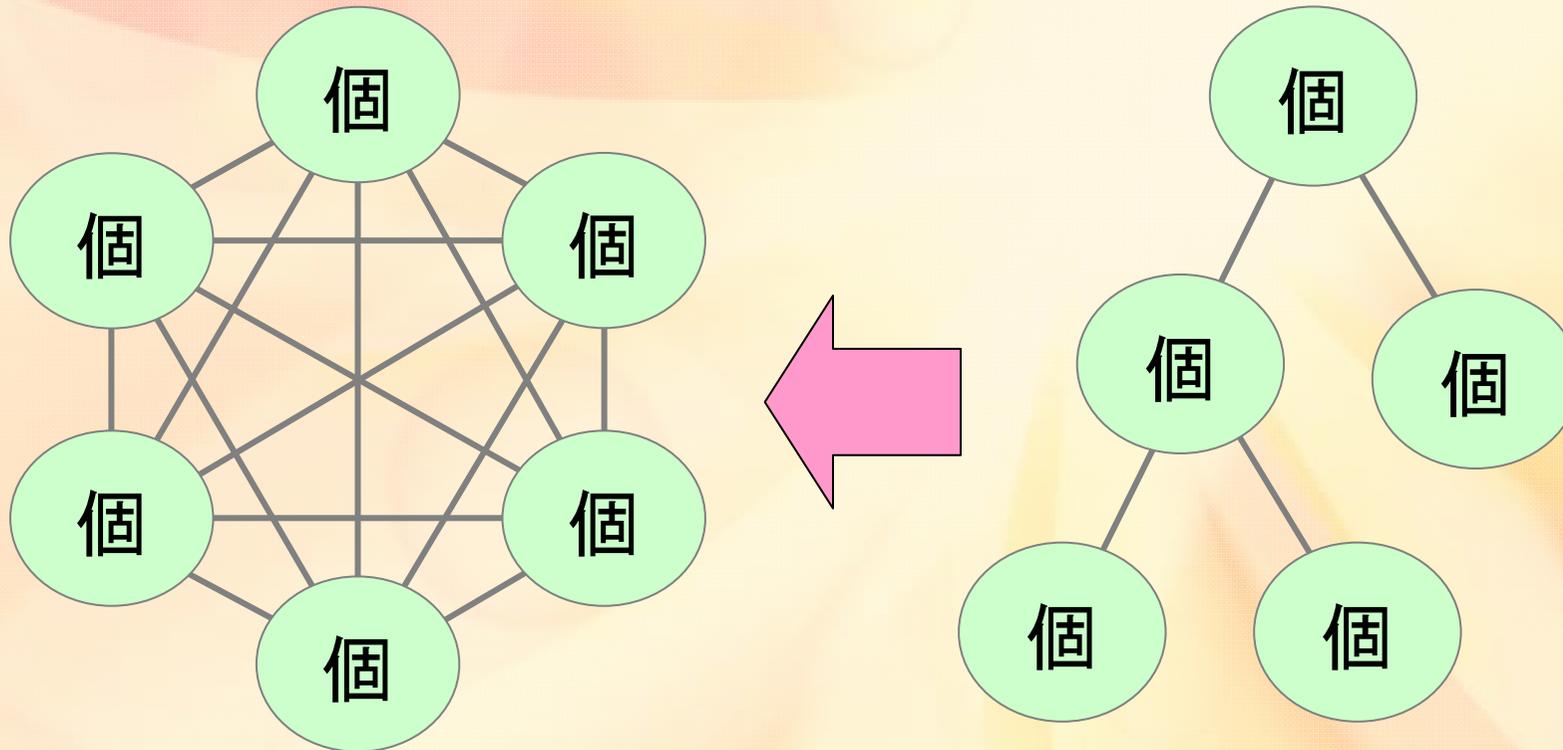
**全員参画の改善活動は楽しい**

**創造活動は厳しい。仲間とともに  
働く喜びがなければ挫折し易い**

**「働くことの喜び」は根源的なもの**

## 2. 「働くことの喜び」を基軸に貫く

### 小集団の自治に委ねる



一人では自分に甘えてしまう

人類は、常に5~6人のチームで仕事をしていた

## 「働くことの喜び」は世界共通である

認められたい  
信頼して任せてもらいたい  
仲間と共に仕事がしたい  
新しいことを知りたい、成長したい...

しかしながら、

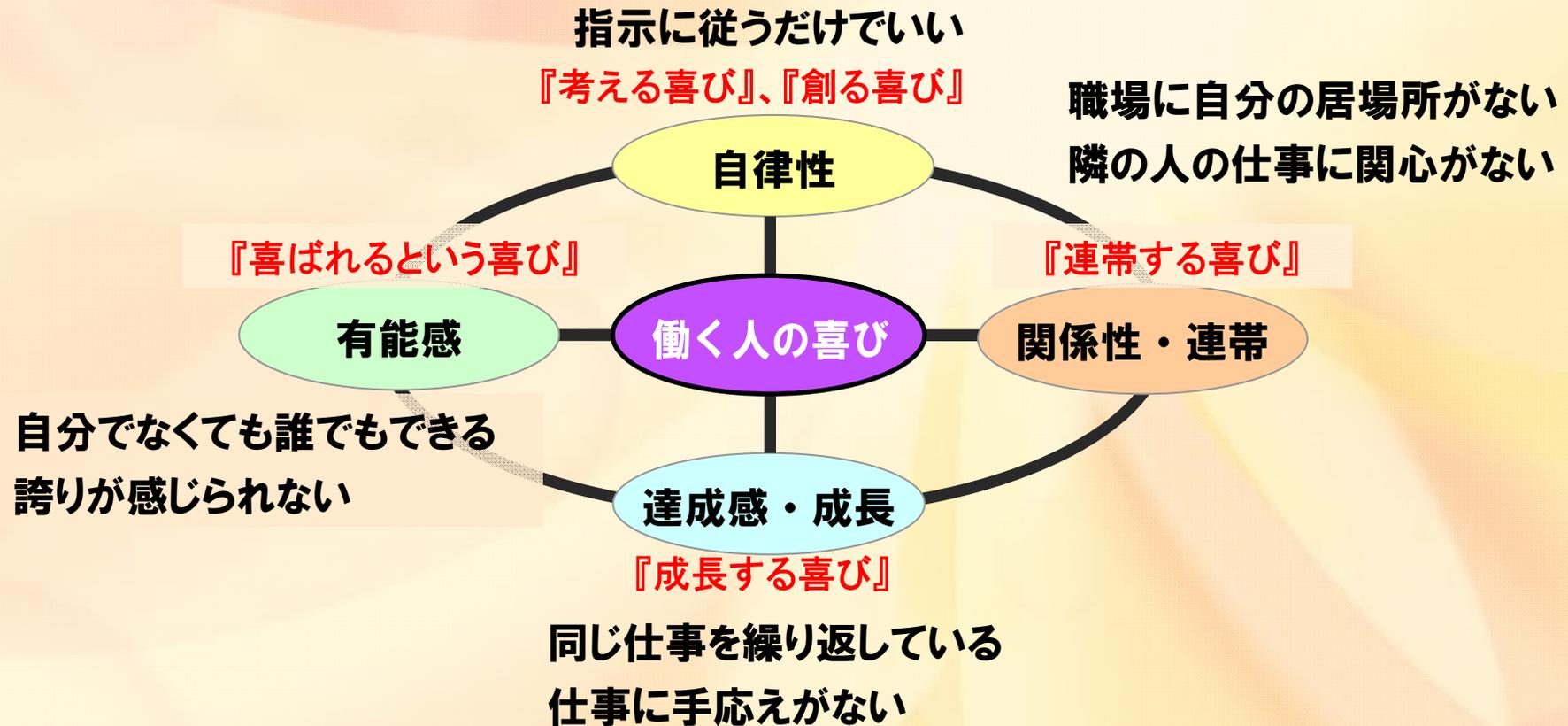
「喜びに至る」まで、また「喜びを失くす」過程は、  
各国によって違いがある

したがって、

各国の文化や慣習の“違い”を尊重することによって、  
自ずと経営の方法も変えていかなければならない

「働くことの喜び」が生まれない事情がとても多い

「働くことの喜び」が生まれる職場とは  
生まれない



「非正規社員」との呼称からは、「働くことの喜び」を見出せるのか？

**提言Ⅰ. “善い経営”をきわめなければ  
企業は存立を続けられない**

**提言Ⅱ. 元気で輝く現場をつくる**

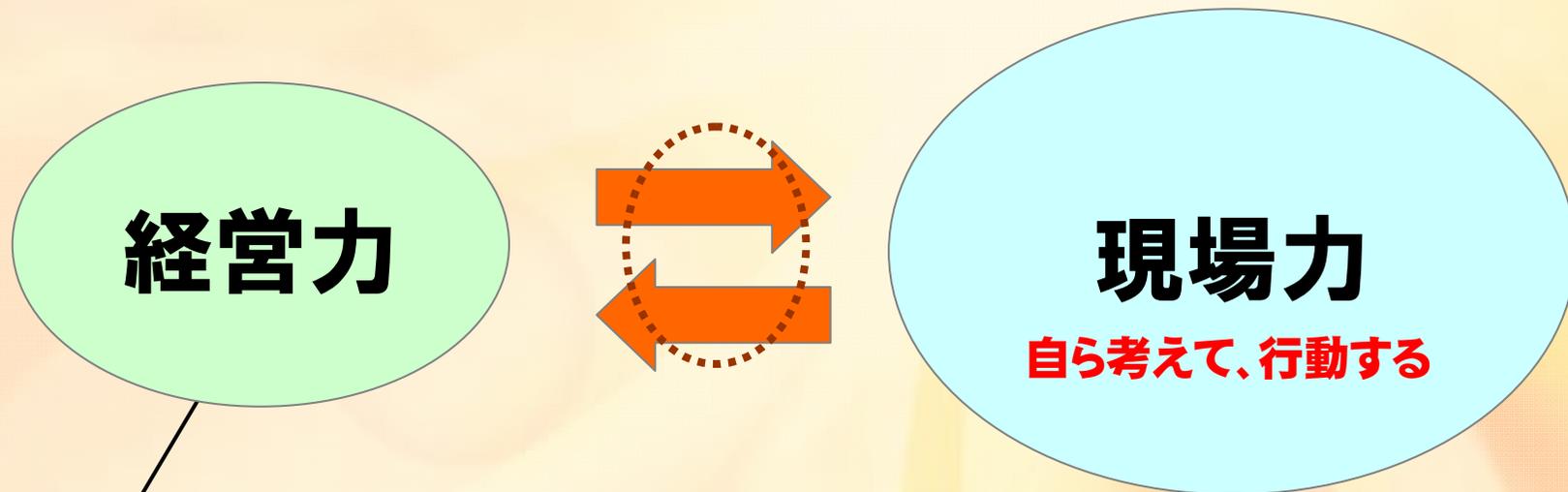
- 1. 経営者と現場との距離を縮める**
- 2. 「働くことの喜び」を基軸に貫く**

**提言Ⅲ. 技術の優位性を事業モデルに展開する力をつける**

- 1. 利害関係者と共存共栄する**
- 2. 「世界で活躍できる経営人材」を輩出し続ける**

## 提言Ⅲ. 技術の優位性を事業モデルに展開する力をつける

### 1. 利害関係者と共存共栄する



### 2. 世界で活躍できる経営人材を輩出し続ける

**わが社は技術は  
あるのだが・・・**

**キャッチアップの時代は、技術に  
こだわっていればよかった**

**格差商品をつくり出す  
技術はあるが、すぐに真似  
されてしまう……**

**(見栄えがよい、使い易い、  
便利、性能が高い、故障しない)**

**まったく新しいコンセプトに基づく商品や  
サービスが、市場で大きな支持を得る**



## 1. 利害関係者と共存共栄する

### ① 顧客の近くに位置する

顧客の現場に出向けば、閃きがある

顧客からの無理難題に答えてみせる

顧客におもねるのではなく、  
ためになることにこだわる

# 1. 利害関係者と共存共栄する

## ② 産業の集積を活かす

日本には、卓越したものづくり技術をもつ  
専門中小企業群の「厚み」がある

日本には優れた技術をもつ産業の  
「厚み」がある

## 1. 利害関係者と共存共栄する

### ③ アジアでの企業間連携を進める

- 技術をシェアする
- 共同で鉱物資源を確保する
- 協力して国際標準をつくる.....

## 提言Ⅲ. 技術の優位性を事業モデルに展開する力をつける

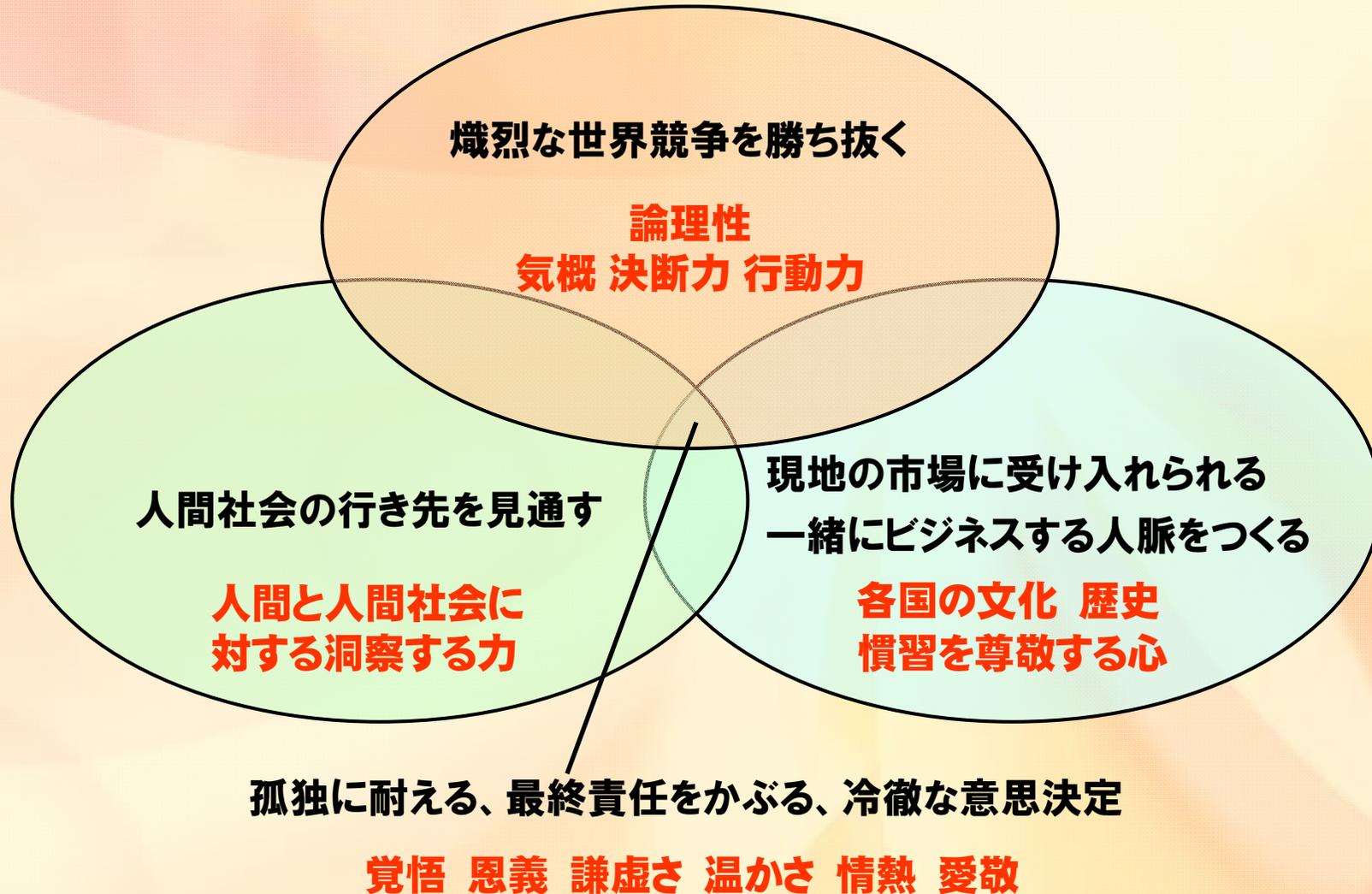
### 2. 「世界で活躍できる経営人材」を輩出し続ける

経営人材は意図をもって育てなければならない

なぜなら、類稀な資質と能力、行動が求められる

- 熾烈な世界競争のなかで、経済的成果を実現する
- 文化や歴史、慣習の違う多種多様な価値をもつ人々の心を突き動かし、行動を起こさせる

# 世界で活躍できる経営人材に求められる資質と能力とは



# 多種多様な価値観をもつ集団の力を結集するためには

## 「納得してもらう」ことができるか否か

- 人は頭で分かっている、動かない、動けない
- 人が動くのは、心が動くとき

「納得する」とは

理性

人物そのもの

|                             |                            |
|-----------------------------|----------------------------|
| <b>信頼感</b><br>「言ったことは、実行する」 | <b>論理的</b><br>「わかり易い」      |
| <b>共感性</b><br>「生き様が理解できる」   | <b>情熱</b><br>「意義あるものに挑戦する」 |

話す内容

情動

## どのように育てるか

- ① **経営戦略として「何年間で何人の経営人材を育成していく」との覚悟を決め、宣言し、徹底して実行する**
- ② **経験する場を提供する**
  - 人材登用の年功運用を廃す
  - 長期にわたって人間力を醸成する場を提供する
  - 小さな事業組織(海外子会社など)での経営を任せる
  - 社内起業を実践する
  - 良質な他流試合の場に派遣する
- ③ **育成過程において、足を引っ張るエネルギーを排する**

## どのように育てるか

**リーダーは、経験することではか  
育たない**

**ヒトは、一人前の狩猟者になるには  
20年かかる**

**20年かけて、経営人材を育て  
上げるための手作りの仕組みと  
徹底継続していくとの覚悟**

# “善い経営”で世界をきわめる

**提言I. “善い経営”をきわめなければ  
企業は存立を続けられない**

**提言II. 元気で輝く現場をつくる**

1. 経営者と現場との距離を縮める
2. 「働くことの喜び」を基軸に貫く

**提言III. 技術の優位性を事業モデルに展開する力をつける**

1. 利害関係者と共存共栄する
2. 「世界で活躍できる経営人材」を輩出し続ける

**“善い経営”で世界をきわめる**

**“想い”を一つにして、社会に有意な新しいモノ(価値)をつくり続ける**

**「わが社の目的は、  
中国の女性を綺麗にすること」**

高野幸洋(元 資生堂麗源化粧品有限公司 総経理)

**全社員が前向きにものごとに  
取り組んだときのパワーは計り知れない**

**「この会社で仕事ができ、本当に良かった」**

## **“善い経営”で世界をきわめる**

**“善い経営”に正解はない**

**「わが社にしかできないものは何か」**

**「わが社が社会から期待されているものは何か」**

**「どうすれば社会に有意な新しいモノ(価値)を  
生み出せるか」**

**社内で徹底して議論を重ねることで、  
全社員が「わが社にとって“善い経営”とは何か」  
について、頭と心でつながる**

“善い経営”で世界をきわめる

“強い経営”

よりも強くなる

2011年 JMA経営革新提言 発表会

“善い経営”で世界をきわめる