

70周年提言 「共・進化の提唱」からこれからの課題を考える

一般社団法人日本能率協会 経営人材センター長

近田高志

日本能率協会（JMA）は創立70周年にあたる2012年、「共・進化の提唱」を発表した。75周年を迎えた本年、あらためて、その内容を振り返り、今後の方向性を考えたい。

「共・進化の提唱」で提言したこと

はじめに、「共・進化の提唱」とはどのような内容であったかを再確認しておく。共進化とは、生物学における概念であるが、広辞苑にも掲載があり「複数の種がお互いに生存や繁殖に影響を及ぼし合いながら進化する現象」を意味する言葉として使われることが多い。

日本企業は、急激な環境変化に伴うさまざまな経営課題に直面している。これを解決し、今後も存立しつづけていくためには、働く人びとの情熱や真摯な取り組みを大切にするという日本的経営の強みをもう一度見直すことや、社員の潜在的な意欲と能力を開放して、創造的な組織へと進化すること、さらには成長するアジアと協働することで、ともに進化していくことが重要である。「共・進化の提唱」では、そのような認識のもと、次の3つの提言を行った。

1つめは、「『人間経営』を土台にして、社員と共に進化しよう」である。

「人間経営」とは、人間が本来もつ創意工夫する力や協働する態度・姿勢を尊重することで、いきいきとした仕事集団をつくり、新しい価値の創造に挑みつづけることを指す。「わが社は何のために存在しているのか」「自分の仕事は社会とどのようにつながっているのか」を問いつづけることによって、社員1人ひとりと企業・組織、顧客・社会をつなぐ共通の目的軸が生まれる。この目的軸があるからこそ、社員の心に火がついて自発的に創意工夫をし、互いに異なる考えをぶつけ合いながら協働することができるようになる。

2つめは、「企業体質を管理色から創造色へ進化させよう」である。

組織は規模が大きくなるにつれ、往々にして管理

的色彩が強くなるものである。管理職や社員の関心が内向きになり、組織の壁が顕在化してくる。効率の追求は重要だが、行きすぎれば社員の意欲や創意工夫を阻害してしまう。こうした流れを防ぐために、経営者には社員が創造活動に取り組めるよう、仕事のプロセスを革新し、異質な刺激に接して多様なアイデアを受けられる環境を整備するなどして、組織の色を「創造色」へと進化させることが求められる。

3つめは、「アジアと共に進化し、次の豊かさをつくり出そう」である。

成長するアジアであるが、そこにはさまざまな課題がある。日本は課題先進国として、アジアの次の豊かさを創造するために積極的に貢献することで、ともに成長することができる。それと同時に、現地法人の社員や、現地のパートナーと協働することによって、多様性を取り込み、経営のスピード力を強化することで、より高次のマネジメントへと進化することができる。

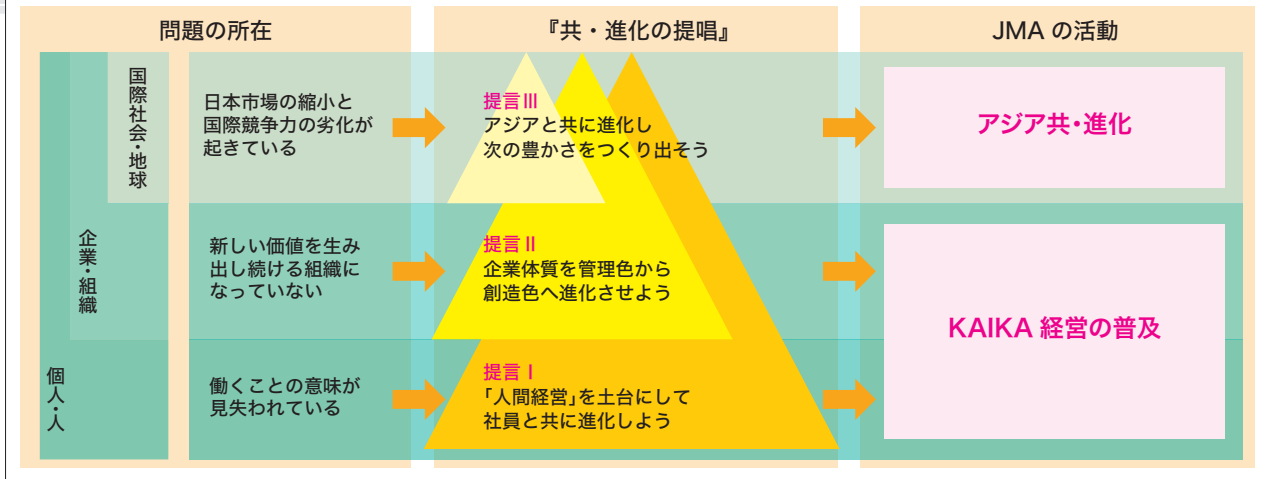
「共・進化の提唱」を行った時代背景

2012年に、以上のような「共・進化の提唱」を発表した背景として、企業を取り巻く課題が3点存在していた。

1つめは、働くことの意味が見失われているという問題である。日本企業は、これまで、経営と現場の一体感のもと、勤勉で真摯に仕事に取り組む人材と、そこから生み出される高い技術力・現場力を強みとしてきた。しかし、豊かさの代償としてハングリー精神が減退したり、分業化・効率化が進むなかで仕事への手ごたえや働きがいが見失われたりするなど、働く人びとの意識に変化が起こっていた。また、職場での互いの結びつきの希薄化や心の病を抱える人の増加などの問題にも直面していたことから、いま一度、働くことの意味を問い直す必要があった。

2つめは、組織が、新しい価値を生み出しつづけれられないようになってきているという問題である。少子高齢化やエネルギー問題など日本が直面する課題は、むしろ企業が新しい存在意義を見出すチャンスでもあ

図表 ■ 「共・進化の提唱」と JMA の活動



る。しかし、日本企業の視点が「価値・創造・中長期」から、「成果・効率・短期」へと変化し、魅力的な商品やサービスを生み出す力が弱まったことから、活発な創造活動が営まれる企業体質へと進化する必要があった。

3つめは、日本市場の縮小と国際競争力の劣化という問題だ。国内市場が縮小するなかで、企業にとって海外市場、とりわけ世界の約半数の人口を抱え、成長著しいアジアが重要となる。日本はアジアの一員として、長きにわたって密接な関係を築いてきた。しかし日本企業の存在感は、多国籍企業や新興国企業、進出先の地元企業との競争のなかで漸次低下しているという現実と直面していた。そのため、アジアそして世界のなかで存在感を取り戻し、今後の成長の道を見出す必要があった。

企業を取り巻く課題の変化

「共・進化の提唱」は、このような課題を背景に発表したものだ。それから5年が経過し、これらの課題は、どのように変化したのだろうか。

まず、1つめの働くことに関しては、現在、政府は「働き方改革」を掲げ、長時間労働の是正や非正社員の処遇是正などに取り組んでいる。各企業においても、多様な働き手の意欲を高め、いかに生産性を向上させるかが課題となっている。異文化コミュニケーションや人事管理の専門家であるロッシェル・カップ氏は、著書『日本企業の社員は、なぜこんなにもモチベーションが低いのか?』のなかで、日本企業の社員の組織へのエンゲージメントが世界に比べて非常に低い水準にあることを指摘しているが、日本の強さを取り戻すために、働くとはどういうことかを、あらためて問い直すべきではないだろうか。

また、2つめの企業・組織に関する課題について

は、イノベーションの実現が依然として課題となっている。JMAが昨年9月に実施した経営課題調査によると、約4割の企業がイノベーションの成果が出ていないと答えている。この調査では、イノベーションの成果と組織風土の傾向についても分析したが、理念やビジョンの一貫性、社員の自律性、社会への高い感度といった組織の特長が、イノベーションに関係していることを確認している。新しい価値を創出する組織づくりに向けた取り組みが、引きつづき、必要とされている。

3つめの国際社会とのかかわりに関しては、トランプ政権の誕生やイギリスのEU離脱などにより、グローバル経済の行方が一層不透明感を増していることがあげられる。また、2015年にAEC（ASEAN経済共同体）が発足した一方で、TPP発効の見通しは一段と厳しくなるなど、マクロレベルの経済連携の動きは一進一退だ。しかしながら、企業にとってアジア市場が重要であることに変わりはない。いかにアジアとともに進化していくか、個々の企業レベルでの活動が期待される。

さらなるマネジメントの進化に向けて

「共・進化の提唱」は、このような企業を取り巻く課題の変化を見ると、その重要性が高まっている。企業が新たな価値を生み出すためには、従業員と企業を取り巻く社会の動向を取り込み、これからの成長市場であるアジアとともに進化することが不可欠であり、それに向けたマネジメントの進化が求められている。

JMAでは、「共・進化の提唱」の発表後、提言内容の実現を支援する活動として、「アジア共・進化」と「KAICA経営の普及」に取り組んできた。本連載では、これらに関する活動内容を紹介していきたい。

