

4.11 日本型経営革新アカデミー

「日本型経営革新アカデミー」2020年度活動報告

1. アカデミー開催趣旨とその結果

第1期では、日本国の債務状況を改善してゆくには日本企業が高収益をあげて、納税額を増やすことが重要と位置付けました。高収益会社になる事は、従業員の給与を増やし、研究開発費や株主への配当を増加させる体力を強化することであると考え、このための方策を議論し、その内容を報告書として纏めました。

本アカデミーは第2期に入り、全6回以下のようなテーマで12名の参加者にて議論して来ました。

IMD(国際経営開発研究所、ローザンヌ、スイスのビジネススクール)の国際競争力比較における直近の日本の順位は30位(去年は25位)へ下がり、残念ながら改善の兆しがみられません。どのように変革していけば「日本企業がイノベーションを起こし、グローバルでも発展できるのか」、どうすれば「意欲を持って働く人を増加できるのか」について広く意見を交わしながら共に考えるべく、検討して来ました。

直近では VUCA、Disruption、DXなどいろいろな表現がされる世の中の変化に加え、コロナ対応として急速に広まったリモートワーク化の流れも踏まえ、何とか自社の新たな発展に向け模索されている姿がアカデミーでの議論を通じて現れてきました。やるべき事もたくさんあるし、やりたいと考えることもたくさんある。この様な状況を踏まえ考えてみると、一番大切なのは『マネジメントの集中』なのではないかと考えます。即ち、いろいろな中から真に重要な取り組みを選び出し、これに皆の力を結集させて効果を生み出していく、という意味です。この中で”イノベーション”という言葉が繰り返し出てくるのも、単なるコストダウンを進めるのではなく、自社の新たな発展を目指して行こうという意気込みの表れであり、これにより売り上げアップを目指していこうとされているのだと理解されます。ITツールもどんどん進化し、やりたい事の実現は容易になってきています。自分達の”夢”の実現に向け、自信を持って取り組んで行って頂きたいと願っております。

2. アカデミーでの内容

各回のテーマとディスカッション内容は概略以下の内容でした。

- ・第1回 「日本国の課題と戦略」 (2019/12/12開催 16:00~19:00)

- 日本の企業環境と営業利益の向上

- 少子高齢化の深化 80年後は5000万人以下/赤字国債の増加 1000兆円 GDPの2倍超/

- 個人の労働生産性の低下 米国の2/3 / 国際競争力の低下 かつて世界の1位が今や30位・研修予算は米国の1/20 / 企業収益率の低さ 米国の1/2以下

- 世界競争力 IMD 2019.06.04 (調査対象国63)

- 日本の項目別順位; ・経済パフォーマンス 16位、・政府効率 38位、・インフラ 15位、

- ・ビジネス効率 46位(5年前は25位)、

- 起業家精神、国際経験、企業的意思決定の機敏性は63位と最下位の評価

- Disruption 時代の到来(not IT 問題)

ICT 技術の発展をベースにサービス化を中心とした世の中の変化

例;クルマの EV 化、 Utility3.0、 マーケティングの変化、

最初に考えねばならないことは、顧客との関係の在り方の変化であり、顧客の現在の悩み・将来の要望・技術の進歩を想定し、最終目標から遡って価値提案を考えなくてはならない

○この時代を乗り越えていく為の人材育成

Intelligent Quotient(知能指数)、Creativity Quotient(創造性指数)、に加えて Emotional Quotient(感情指数)を育てて行かなくてはならない。

この実践として、ミネルバ大学の事例がある。

○世界は大きく変わりつつある。今こそ、発想の豊かさで未来の日本を築いていく必要がある。経営者は不作為の損失をしないこと、将来ビジョン・計画を持っている国家に成っていかなくてはならない。

○意見など

- ・これまでの日本における純資産価値は製造業の価値であった。しかしサービスへのシフトに伴い BS には出てこない無形資産の企業価値へシフトしている。米ではこれに注目しているが、日本は無形資産を見ていない。
- ・大企業においては、“忖度”し過ぎているのだろう。背景には年功序列がある。外国人は上には行けないと見えてしまうし、多額の給与を出すことも出来ない。
- ・人事をやっていると何をすることも労働組合が出てくる。この交渉をしているとどうにも動けなくなってしまふ。スピードを出す為には、“出島”のようにする必要がある。裁量権を降ろそうとしても制度がそれを許さない。
- ・多数は従来モデルに従っているのに対し、破壊の波が押し寄せている。経営者には両利きの経営が求められており、経営者の裁量で“特区”を作って対応してゆくべきではないか？
- ・今の日本は、ミスをするると減茶苦茶に叩かれる。だからオーバースペックに成ってってしまう。
- ・元 IBM の方が創立した「シグマックス」という会社がある。評価は能力アップで行い、業績評価はせず、OKR(Objectives and Key Results)で管理している。一人で仕切っているから出来るのかも知れないが、会社を伸ばすことには興味を持っていない。良い人を選び、性善説に基づき、マネジメントはしない。

・第2回「経営戦略と事業戦略」 (2020/2/13 開催 16:00~19:00)

◇ TG 社の経営ビジョン デジタルトランスフォーメーションに向けたTG社 IT 部門改革について

・ガスの小売り全面自由化、これからの導管部分の法的分離を見据え、TG 社グループは事業構造変革の真ただ中にある。

この様な事業の中における IT も、以下のように位置づけが変化してきた。

IT=「ツール」 既存の業務・サービスをシステム化することで効率化が実現

IT=「インフラ」 業務はシステムがあることが前提

IT=「価値創造」 新事業・サービス

・若手による 2025 年ビジョン策定に取り組んだ。

ビジョン: 「はじめて」をカタチにする会社 社員全員が『はじめて』を積み重ねることで、ガスや電力の自由化という大きな変化を愉しみながら、エネルギーに変えて進化していく。

・今後のイノベーション・技術開発の取組み

ガスエネルギーを中心とした研究開発から、幅広いエネルギー革新的技術を中心としたオープンイノベーション型研究開発へシフトしていく。国内外の先進的な大学やベンチャー企業と協業して新たな技術を吸収し、イノベーションを創出していく。イノベーション創出に向け、ベンチャー企業・エネルギー関連のベンチャーキャピタル等への投資・協業を行うと共に、シリコンバレーに拠点を設立する。

・2018年度、技術本部とIT本部を統合し、デジタルイノベーション本部を設立。以下の3つの使命を果たしていく。

- ① 業務プロセス改革 業務のやり方・働き方や市場・お客さまのニーズを見える化し、高度なデータ分析やベストプラクティスとの比較により、業務プロセスそのものを抜本的に改革
- ② 製品・サービス開発 徹底的なお客さま志向と事業コンセプトの迅速なブラッシュアップの手法を適用(デジタルビジネスサイクル)し、市場・お客さまニーズに適合した新製品・サービスを開発
- ③ 新たなエネルギービジネス創出 エネルギー利用の潮流(脱炭素化、デジタル化、分散化)に対応する革新的技術をオープンイノベーションによって取り込み、新たなビジネスを創出

・こうした中、TG社iネットは、以下の役割を果たしていく。

IT・デジタル戦略立案支援、企画、技術標準策定、システム化に向けた構想や開発、維持運用、全体最適に向けたアーキテクチャーや情報セキュリティ確保、テクノロジー視点の業務改革提案

・環境変化に対し、自己変革し続けることこそが、必要。そして、戦略と組織は、相互に影響を与えて循環すると考える。

◇MMT(現代貨幣理論)について 牛嶋俊一郎 先生

・MMTの主張は単純に表現すると「インフレにならない限り財政赤字を気にすることなく減税や歳出拡大を行うべし」というものである。しかしながら財政赤字について従来とは異なる主張をしているとはいえ、MMTはケインズ等の流れを受け継いだまともな理論であり、その主張の内容と根拠が分かれば納得もいくものである。

・MMTの考え方：財政は財政健全化を目的として運営されるべきではなく、公共目的(完全雇用と物価の安定、貧富の格差是正、環境保全等)を達成するために用いられるべきものである

詳しくは触れないが、MMTの主要な主張にはこれ以外に次の二つがある。

政策金利の調整を通じた金融政策の効果は不確実なものであり、高い金利は所得格差の拡大にもつながるので、政策金利は低い水準で一定にしておくことが望ましい

政府の総需要管理政策で経済安定を図っても経済の変動は避けがたいので、真の意味で完全雇用を実現するために経済の自動安定化装置として雇用保障政策(JG=Job Guarantee)を導入すべきである

・MMTの主張の理論的・実証的根拠

- 1) 自国通貨を有する国が変動相場制下で自国通貨建ての国債を発行している限り、いくら国債を出しても財政赤字によりデフォルトすることはなく、将来の増税等により償還する必要はない。

標記の条件を満たす国の政府が発行した自国通貨建て国債は、必要であれば中央銀行が自国通貨の発行によりいくらでも購入できるので、その償還や利払いに支障が生じることはなく、デフォルトすることはない。従ってそうした国における財政赤字＝国債は将来の増税等で償還しなければならないという考えは間違っている。このことは理論ではなく事実である。

2) 経済が不完全雇用(デフレ)状態にあれば、財政収支が赤字であっても完全雇用の実現・維持のために財政を拡大させるべきである

財政赤字は非政府部門の貯蓄超過の反映である。近年の日本では法人部門も家計部門も所得より支出が少なく、経常収支の黒字分を差し引いても貯蓄超過になっているので、その反映で財政収支は赤字を記録している。

3) 財政の制約は税収ではなく資源の利用可能性＝インフレであり、完全雇用下で経済の供給能力を超えて総需要が拡大しインフレが起こるような状況では、歳出削減や増税等により財政を縮小させるべきである

財政の制約が税収でないことは1)の議論から明らかである。また、総需要が完全雇用時の経済の供給能力を超えて拡大すればインフレになることは明らかである。従ってそのような状況では、完全雇用を維持しつつ物価の安定を保つために必要なだけ財政の縮小を行わなければならない。以上の結果、当然ながら政府の財政赤字は縮小するし、場合によっては黒字化することもあり得よう。

4) 財政赤字が続いても財政破綻を懸念することはない。金融政策により国債金利を経済成長率以下にしておけば公債残高/GDP比は十分に低い水準に抑えられる。

変動相場制の下で自国通貨を発行している国の国債金利は金融政策によって決まる。国債残高が膨らんだからといってデフォルトリスク等で国債金利が高まるわけではない。アメリカおよび日本ともに、国債残高/GDP比が大幅に上昇する中で長期国債の金利は低水準にとどまっている。国債金利を経済成長率より低くすれば国債残高/GDP比を十分に低く抑えることができ、財政が破綻することはない。

・基礎的財政収支が赤字であっても、国債金利が経済成長率より低ければ国債残高/GDP比は十分に低い水準に抑えることができることの数式と数値例を使った説明

出発点の国債残高/GDP比を2(200%)として、名目利子率が名目成長率より高い場合と低い場合に分けて、その差と基礎的財政収支赤字のGDP比との組み合わせで50年後の国債残高/GDP比がどのような値になるのかを計算した。この表からも国債残高/GDP比の動きを考える上で、基礎的財政収支のみでなく利子率と成長率との大小関係の想定がいかに重要かが理解できる。

基礎的財政収支赤字のGDP比と成長率と利子率の差の組み合わせによる出発点で2(200%)であった国債残高/GDP比の50年後の値

基礎的財政収支赤字のGDP比 金利(r)と成長率(g)の大小 金利と成長率の差	3%		2%		1%		0%	
	r>g	r<g	r>g	r<g	r>g	r<g	r>g	r<g
2.0%	7.9	1.7	7.1	1.4	6.8	1	5.4	0.7
1.5%	6.4	2	5.7	1.6	4.9	1.3	4.2	0.9
1.0%	5.2	2.4	4.6	2	3.9	1.6	3.3	1.2
0.5%	4.3	2.9	3.7	3.1	3.1	2	2.6	1.6

・国債金利と財政破たんについての MMT の考え方のまとめ

- i) 国債金利は中央銀行の金融政策でコントロールでき、国債金利を名目経済成長率より低い水準にしておくことができる。
- ii) 従って、基礎的財政収支の赤字が続いても財政は破たんしない
- iii) 金利を低い水準にしておくことで投資が盛り上がり、総需要が経済の供給能力を超えて拡大しインフレになりそうな場合は、歳出削減や増税で対応すればよい。

・MMT に対する批判と MMT 側の反論

○MMTのやり方を続けるといつかは財政が破綻する

MMTの言うように政府が財政赤字を続け、中央銀行が国債を購入し貨幣の増発を続ければ経済にはお金があふれてインフレになり、最終的にはハイパーインフレになる

← 政府部門の財政赤字は非政府部門の貯蓄超過の裏返しで同額、

財政赤字＝国債残高の増加額は非政府部門の貯蓄超過額＝金融資産純増額と同額

中央銀行は無分別に国債を購入し貨幣を増発するのではなく、政策金利の目標を実現するために、オペレーションを通じて非政府部門(その中の金融機関)との間で国債を購入・売却し、貨幣(＝通貨)の供給量を調整している(通常の金融政策の場合)。

結果として中央銀行が貨幣を供給した分は(その時点の金利水準で)非政府部門が金融資産のうち貨幣で保有したいと望んだ分である。

非政府部門は貯蓄超過で増加させた金融資産を自らが望む形で保有したわけであり、貨幣の供給が増加したらといってインフレにつながることはない。

超金融緩和で銀行が大幅な超過準備を抱えている状況でインフレの可能性はないのか

← このような場合の MMT の処方箋は、歳出削減や増税等により財政を引き締め、総需要を抑えてインフレにならないようにすることである。非政府部門の需要拡大の幅が非常に大きい場合には、歳出削減や増税の幅もそれに合わせて大きくなり財政も黒字化させることになる。MMT のこのような政策対応がハイパーインフレにつながることは考えられない。

○財政赤字は民間投資をクラウドファンディングアウトすることを MMT は考慮していない

財政赤字は金利の上昇をもたらす民間投資を押し下げるが(クラウドファンディングアウト)、MMT 論者はこの点を考慮していない。

← (完全雇用の達成・維持のために必要な)財政赤字を出しても中央銀行が政策金利を引き上げない限り金利は上昇しないので、民間投資のクラウドファンディングアウトは起こらない。むしろ需要の拡大による稼働率の向上や将来見通しの改善により民間投資は誘発される(クラウドファンディングの)可能性の方が高い。

財政赤字はその返済のために増税や歳出削減がいずれ必要になること、および民間投資のクラウドファンディングアウトを起こすことから将来世代の負担になる。

← 財政赤字は返済のための増税や歳出削減は必要ではなく、民間投資のクラウドファンディングアウトも起こさないで将来世代の負担にはならない。

○MMTのやり方では為替レートの崩壊や利子率の高騰をもたらす

財政赤字が続き国債残高が膨らむと投資家は国債のデフォルトリスクを織り込んでより高い金利を要求するようになり、国債発行残高がある水準を超えれば内外の投資家から国債の売りが殺到して、為替レートは暴落し金利は高騰する。(最近ではギリシャの事例)

← 日本やアメリカは自国通貨を発行できないギリシャとは違う

仮に国債の売りが殺到しても十分対応可能;変動相場制の下で自国通貨を発行できる国は、仮に多くの投資家がこの国の将来の税収では国債を償還できないからデフォルトすると考えて自国通貨建ての国債を売りに出しても、中央銀行がいくらでも必要なだけ通貨を発行して買い取ることができる。すなわち売りが殺到しても、国債の価格＝金利水準も維持できる。デフォルトはない。

デフォルトがなければ売りの殺到はない;投資家は上記のことを分かっているので、変動相場制の下で自国通貨を発行できる国の国債残高が膨らんでもデフォルトリスクを恐れた売りが殺到することはない。国債残高が膨らむ中での近年のアメリカや日本の金融・資本市場の動向を見ればこの点について納得がいくであろう。

○財政運営(増税や歳出削減)だけでインフレを制御するのは政治的にとても難しいのでMMTのやり方は現実的ではない(結局インフレになる)

インフレの抑制を議会による増税と歳出削減の決定にゆだねるような仕組みがうまくいくとはとても思えない。常に金利を低く保ち、インフレを増税と歳出削減でコントロールするというMMTの考え方に多くの人は強い懸念を抱いている。

← (選挙で選ばれた)政策決定者がインフレの高騰をほっておくような政策選択をするとは考えられないが、一方で、増税や歳出削減という選挙民に不人気な政策対応を議会が迅速に行うことが困難なことは理解。何の事前の準備もなしに、無自覚のうちにインフレが発生・深刻化してしまうという状況を未然に防止することが肝要。そのためには予算の決定の段階で、その予算の経済への影響を分析・評価する体制を整備・強化し、インフレになった場合の対応を事前に準備しておくこと、および税制・歳出面での財政の自動安定化機能の強化が必要(特に雇用保障制度(Job Guarantee)の導入が不可欠)

○MMTに対する筆者の評価

- ・MMT はバブル崩壊後の日本経済の長期停滞の一因が均衡財政を基本とする財政運営にあったことを明確にするもの
- ・MMT に対する主流派経済学者等からの批判は当たらない
- ・MMT は打ち出の小槌ではない:本格的に政府支出の拡大を行うためには増税が必要
平時においては多少の違いはあれ税負担を引き上げることなしに政府支出の水準だけ引き上げることはできないことは当然であろう。
- ・MMT に基づく財政運営に当たっては次の懸念への対応が不可欠
 - 1)適切な総需要管理ができるか
 - 2)適切な財政圧縮ができるか:財政支出の内容の問題
 - 3)超インフレにならないための長期的国家戦略
 - 4)増税による国家財源の確保

- ・金融政策について: 当面は低金利を維持し、国債残高/GDP 比が十分に低下した後で総需要管理政策の柱として金融政策を活用することが適当

○MMT の考え方を踏まえた今後の財政運営のあり方

- ・MMT はバブル崩壊後の日本経済の長期停滞の一因が均衡財政を基本とする財政運営にあったことを明確に示している。
- ・今後は同じ過ちを繰り返すことなく、デフレ脱却と完全雇用の実現・維持を確実なものとし日本経済の再興を実現していかなければならない。
- ・そのためには財政運営について二つの点での転換が重要である。
 - 均衡財政主義からの脱却とプライマリーバランス黒字化目標の廃止
 - 日本経済の再興＝持続的発展の実現のために歳出増と増税をタブー視せず国民の理解のもとに中長期的視点に立って必要な政策を実行すること

○意見など

- ・成長率がマイナスでもこの理論は成り立つのか？
 - ←確かに金利を Zero 以下には出来ない。そのような場合には、一種のインフレ税を取るなど別のアイデアをあてる必要がある。
 - 政府の債務超過は、貯蓄の裏返しなのであり、今後高齢化で家計の貯蓄は減るであろうから、企業部門の貯蓄がポイントになる。企業部門に対しては、基本、成長期待のほずであるのだが、これからどうするのかがポイントになる。マイナス成長下でどういう行動を取るのか？単に貯め込むのではなく、配当や賃金で民間に戻ってくれば動きも変わろう。
 - TG 社の考えにもあった様に、海外投資も当然視野に入れるべきである。日本に投資しないのはけしからん、などというのは間違い。また、国内資源に余裕があるのであれば、もっと政府がそれを使うべきなのであり、収支を気にすべき話ではない。
 - 過去を振り返っても失業大の時は、財政赤字を問題にしていなかった。それが完全雇用に成ったからダメというのはおかしい。財政規律と言われるが、確かに家計では破綻するが、国は独占的に貨幣発行を行っているので破綻はしない。
 - シュリンク意識に入ってしまったことが問題であり、これは 80 年代からメインストリームの経済学者らが「赤字が増大するのはけしからん」と言い出したために陥ったものであり、ここから抜け出せないといけない。
- ・どうして変わらないのか？
 - ←今の著名な経済学者らがこの考えを取っているからである。そこでは MMT 論文は弾かれて 表に出ない。ケインズが続いていたらもっと違っていたのであろうが、今の数式を駆使する経済学が現実とどう絡むのかというと全く分からない。空想の世界に思える。一方、MMT は算数の内容であり、現実的である。
 - ←金利は成長率より高くすべき、というのが間違っている。実際、英・米での過去の実績を分析してみても金利<成長率である時には債務の比率は下がっている。であるから、やるべき事はもっとやるべきである。
- ・どうして償還する必要がないのか？

←国は通貨を発行できるのだから、Zeroにする必要がそもそもない。これに対して、「それでは破綻する」というのがメインストリームの意見であるが、金利<成長率なら債務比率は下がって行くのであり、破綻を心配する必要は無い。

・EUが本当に1つに成っていたらギリシャを救えたのか？

←個別の国として扱われていて、助ける力が不足していたのは確かである。

・これからの日本の人口は減ってゆく。モノがあふれ、ジャブジャブでやっているのに変わらない？

←アベノミクスと言って騒がれているが、実はちょっとしか使っていない。税金をどんどん減らしては、政府は活動できない。

デフレ下での増税はいろいろ言われているが、バブル後の日本を見ると、その競争力低下は著しい。実質円レートではプラザ合意以前より落ちている。つまり日本の競争力がなくなってしまう。革新力がなくなったのであり、大学の質も低下してしまっている。今から手を入れても成果が出るまで時間が掛かる。

でも根っこがダメなら先はダメになってしまう。

・第3回「人材育成と人事評価」 (2020年6月11日(木) 16:00~19:00 Zoom 会議)

◇ 人材育成と人事評価 紹介1

- ・人事研修 若手年代別研修は細分化、シニア研修は若年化(50代→40代)が起きている
- ・人材育成 自ら考え行動する主体性をはぐくむ、若手社員の成長過程を捉える、中堅社員以上にマネジメント力・コミュニケーション力の強化、が重点施策。
- ・2015年より、職能資格制度から役割資格制度へ移行(降格あり)
- ・人事評価の効果要素は、成果評価(目標達成・業績)とプロセス評価。これに資格取得要素が加わる。
- ・成果評価は、中計を踏まえた3項目+自己啓発1項目の全4項目からなる。プロセス評価は、職層別役割期待に対しての評価にて実施。
- ・人事部は、人事労務G(人事考課を行う)、キャリア推進G(教育研修を行う)、業務限定(中古本販売)から成る。
- ・課題の一つが退職への対策。新入社員はIT業界以外への転身、20代半ばは人間関係起因、30歳前後では評価を含めた職場環境から成る不満が退職原因になっている。スキルの可視化が出来ていないので適材適所が図れず、スペシャリスト(高度技術専門職)の評価も難しく、有望な人材の流出リスクが大きい。また若手のリテンション策も効果は不十分である。
- ・2点目の課題がシニア層の活用。10年で再雇用者数が3倍になる予想。今は賃金を下げているが、同一労働同一賃金や雇用延長への対応も考えるとこのままではいけない。これは再雇用者ヒアリングでも、仕事は変わらないのに給与が下がった、という不満が高く出てきている。シニア層の給与制度に賞与が無く、メリハリがないのでモチベーションも低下する。
- ・3点目は、働き方・技術の多様化への対応。働き方の多様化とDX推進に向けた技術の多様化(新技術、新開発手法、新発想)への対応とがある。そういう意味では、業務削減では無く、業務効率化

を推進する「稼ぎ方改革」の実現が必要であり、かつ、DX人材、プロフェッショナル人材の育成も急務と成っている。

・今後の取り組みとして以下の4点を挙げている。

マネジメント職・スペシャリスト職の育成

マネジメント・スペシャリスト職級の再定義、処遇・評価方法の見直し、職級と職制とのクロス評価の実施、幹部候補生の育成

タレントマネジメントの実現(適材適所の人財配置)

アセスメントの活用、マッチング採用、オンボーディング施策

シニア職の活性化

メリハリのある評価と報酬を前提に改訂してゆく(賞与支給)

柔軟な働き方の実現

<質疑応答>

・マネジメントとスペシャリストの割合は？どういう人がスペシャリストなのか？

←7:3くらいの比率。例えば中小企業診断士の資格を持っている、という資格要件であり、PMが出来るといった要素も加えて判断している。ただ残念ながらマネージャーに進めない人がスペシャリストに入って来るなどしてきており、再定義をしようとしている。

・IT業界は人材が肝となると考えるが、トータルとして人財パワーが向上しているか？というような指標で管理はしているか？

←資格などで今は見ている。ただ事業としてのリンクが不足しており社内認定を考えている。

タレントマネジメントとして、開発量や生産性を見てゆくことはしないのか？

←プロジェクト単位では、その様な指標の意味がある。しかしオペレーションに携わる人間はプログラミングしないなど、質も含めてプロジェクトによって異なるので使っていない。

・IT人材育成において、自社の強みとか特徴をどう捉えて強化しようとしているのか？

←客先の業務知識を持っていることとPM能力と考えている。ただ、これは旧来型のスクラッチ開発における強みである。

世の中の急激な変化があり、育成・評価など、急激に変わっているのではないか？

←これまでの強みと組み合わせ、新たに作っていかなくてはならないと考えている。

・ミドル層は1階層のみとのことだが、上位に上がれず滞留するのではないか？それをどうされるのか？

←本来は、マネジメント層へ上がれるかをチェックするための階層として設けたものであり、上がれないのなら戻さなくてはならないのだが、これが出来ていない。この点を見直そうとしている。

・現在、小さなベンチャーとも仕事をしているが、大手から小さなところへ人が入ってきている。新入社員の教育コストをかけて育成しているのだが、この様に人が流れている状況をどう考えるか？

←確かにそうだが、しかし教育しないとリスクはもっと大きくなると考えている。単独で取り組むのではなく、例えばBPを巻き込んで複数会社で共同して教育してゆくことも考えている。

欧米のように教育された人を受け入れる、そういう意味で大学で教育してもらおう転換もあるのではないかと考えている。

- ・1年目で向上心起因にて6割が辞めてゆくとあったが、その様な内容に応える目標設定と成っているのか？
 - ←4項目の目標のうち1~3が、部門目標に則りながら、今のビジネスを伸ばす、新ビジネスを創る、という内容につながる。また自身の業務知識を備えるのもこの中に入って来る。
- ・お客様評価は評価に取り入れられていないようだが、この評価が大切だと思う。
 - Job Descriptionはあるか？
 - ←会社目標を自部門に落とし込んできた内容を踏まえ、ボトムアップで自ら宣言するスタイルを取っている。これを上長が承認する。

◇ 人材育成と人事評価 紹介2

- ・人口ボーナス期から人口オーナス期に入り、なるべく男女共に、短時間で、違う条件の人と働くことが出来るように変わらなくてはならなくなったので、人材マネジメント改革に取り組む必要が発生した。この環境変化により以前の強みが弱みに変わっている、
- ・しかしその為には、新しい価値創造に対する慣性(過去の成功体験などのモメンタム)と戦わなくてはならない。
- ・グループの目指す姿として、「食と健康の課題解決を目指す」と定めた。そしてこの変革に向け、CDO(Chief Digital Officer)/CXO(Chief Transformation Officer)/CIO(Chief Innovation Officer)を置き取り組み始めている。具体的にはこの3点の取り組みとなる。
 - グループ全体の変革基盤のための Operational Excellence を全グループに標準実装する取り組み(業務改善プロセスが現場に定着し、業務オペレーションが磨きあげられ、競争上の優位性にまでなっている)を進める。
 - 一人ひとりの内から湧き上がる情熱で「食と健康の課題解決」に貢献する。この為に ASV エンゲージメント工場と個人の能力開発を高めるマネジメントサイクルを進化させる。
 - 組織の実行力を高めるグループ共通の経営指標の導入。
- ・働き方と生きがいの両立、多様な人材が生産性の高い働き方を実現している「先進的働き方」へのチャレンジとして、以下に取り組んでいる。
 - 働き方改革で生まれた価値は、人財に再投資する。
 - どこでもオフィスの推進 風土醸成に努め、必要なルール緩和、基盤整備&ペーパーレスの推進を行っている。特にテレワークについて、工場オペレータも含めて推進している。
 - マイルストーンとして、“時短”から“働き方のふるまいを変える”段階に至っており、2023 までに“ありたい姿の実現”へと進めてゆく計画を持っている。総労働時間も削減されてきているが、これまではやらなくても済んでいた仕事が整理出来てきた、という段階と認識しており、これからが大切だと思っている。
 - この様な状況の捉え方として、“時間生産性”と“エンゲージメントサーベイ”にて定量把握をしている。
- ・コロナ対応で、最低時は1千人中30名くらいしか出勤しなかったが、大きな問題なく事業継続出来ている。在宅での時間を活用して『リアルでは何をするのか？何が重要なのか？』という議論もしている。その中で、お互いの信頼を持つことが重要ではないか、という議論が進んでいる。

・人材育成と人事評価に関し、「食と健康の課題解決」という存在意義に対して、どれだけ貢献出来たか？を評価してゆく議論をしている。現状、全社業績評価と部門別評価とを使っているが、部門評価は部分最適を助長するだけなので「止めた方が良い」という議論もしている。また個人目標についても、年間目標を設定しているが、日々の変化で目標もどんどん変わっているものであり、“日常評価”すべきではないかという議論も出てきている。

育成についても、育成自体が目的化していた状態からの脱却を目指しており、「食と健康の課題解決」のための人材育成・リスクの検討や、配置転換も結局上司が決めている状況を変えるべく改めてオープンポジション・ローテーションに取り組んでいる。

<質疑応答>

・若手に火をつけたいと思っているが、中々火がつかない。どうやってこれを乗り越えたのか？

←中々火がつかない状況はあるが、火がつかない若手が大多数ではない。「食と健康の課題解決」といっても、ある意味これは何処の食品会社にとっても同じ取り組みである。「顧客視点で自社は何が違うのか？」という議論をすると若手も乗って来る。社長自らがこの様な議論を若手と行っている。

コーポレート変革の人も集まるのか？

←手を挙げた人にやってもらう様にしている。実際手を挙げたい人は多い。しかし、上司や先輩からのコメントで、心理的安全性が壊れることが起きる。これを抜いてやらなくてはうまく進まないのので、そこに注意している。例えば、CFF(Class For the Future)という集まりが1年半前に立ち上がったが、これに300名が参加して自主勉強会を100回くらい開いて来ている。

若手が会社にやって欲しいことは何か？ということを考えてきている。資生堂殿から学んだ内容であるが“逆メンター”(デジタルは若手の方が分かっているので年長者に若手が教える)も行つて、カベを崩してきている。

・個人目標発表会は全員が行うのか(土)

←一部門で始まった内容であったが、今、全社に広がりつつあるところである。社外スタートアップや社内起業家育成プログラムのアクセラレータは選抜で行っており、素案を持った150名くらいが参加している。

”手を挙げる“をどう活性化したら良いのか？

←関所が多いのが問題なので、上司に言わなくて良い、という点を重視している。別例となるが、契約書の承認も多くのハンコが必要だった。この簡素化を考えた時、単にデジタル化しても簡素化にならない。ハンコ承認を先ず少なくし、その上でのデジタル化が必要であり、そういう意味では“中抜け”させるのがポイントになる。

人事部の組織はどうなっているのか？

←グローバル人事と国内を統括する人事の2つから成っている。変わってゆく為にどういう事をやっていくのか？と変えられない、との闘い合いがあり、人事だけでは決められず、経営トップが決めてゆかなくてはならないこともある。経営の取り組む課題として、CEOが言っていく必要もある。

・会社のビジョンに向けての努力と日々のデイリー業務との関係づけに悩むのではないのか？

←個人目標の全員プレゼンを通して、Goodを共有化してゆくことで乗り越えてゆけると考えている。顧客価値に部門としてどう取り組むのか？そして個人はどうこれをやるのか？という構造となるが、顧客価値の定義が一番重要になる。エンゲージメントサーベイで97%とすごく高い部署は、正にグッドプラクティスとなる。或いはASVアワードという表彰を行っており、これを通して「こうすれば良いのか」という学びも得られている。

部門のカベをどう取り払うのか？或いはこの調整はどうしているのか？

←実行は3本部がタテのラインとして機能する。これに対してCxOなどがヨコ軸となり、インストラクションを与える、という役割を担うマトリックス組織としている。COEをリーダーとする“ワンチーム”として取り組むことで、課題に対してもタテ・ヨコで話し合い決着をつけている。今、取り組んでいるのはキャッシュコンバージョンサイクルを短くして行く、という点であり、これを改善してゆくことで全体最適に近づけられると考えている。

・個人評価も止める、という話もあったが既にやっているのか？

←まだ俎上に上げている訳ではない。ただ部門評価について、相当細かな点も見ているが、これは何のためにやっているのか？本当に評価すべきはありがたい姿に近づいたか、では無いのか、と考えると、個人評価の意味は何だろう？という議論が出てきている、ということである。スタートアップなど見てみれば、状況変化で個人目標もどんどん変わっていく。

CXO、CIO、CDOの分担は？

←厳格ではないが、目指す方向性は確認し合ってきている。

シニア再雇用のところの工夫はあるか？

←仕事はそんなに変わらないのに給与減となり、働き甲斐は得られていない。ソコソコでとどまっている。

他社では個人事業主の仕組みを入れているところもある。副業・兼業を認めており、自分のスキルで会社へ、社会へ貢献していったらいいと思っている。ジョブ型の考え方が基本か。

・確かに個人事業主として運用した例がある。その人の介護対応の為であり、個人としても力を備えた人だったのでできた。個別で対応してゆくしかないかと思う。

・ご本人は良いのかも知れないが、他人はそれを理解できず、なぜあの人だけ！とモラルの逆噴射が起きるのではないかと？スキルの見える化にも取り組んだが、80階層にも成ってしまい、シニアには厳しすぎるのではないかとということになった。

・相対的な力の差が、或いは社会的なレベルにて、見える化できれば良いんだろうが、それが難しい。

・当社では全社9千人中6千人が個人事業主である。ただこの個人事業主になるまでが大変であり、これで食べていける人といけない人が出来てしまう。特に現時点は、ウィルス影響で大変な影響が出ている。やはりこれにも欠点はあるのであり、個人で仕事が完結出来ないとなってしまうのかもしれない。一人では生きていけないのであり、仲間意識とか相互研鑽も大切である。

チームで、となると、適用も限定的になるのではないかと？業務委託などでは定額と成ってしまうことが多いが、成果報酬という考え方とどう関係づけるか？また自分の売り上げで評価が決まる、といってもそれだけでは不十分で、最近では質を問うような内容が1/3くらい入ってきている。

- ・選抜について、これを定量的に行うのか、定性的に行うのか？プログラミングの例になるが、以前はきれいなプログラムを作ると言っていた。しかし今、欧州のベンチャーは、当社グループだと1千万人のユーザーを7千人で支えているのに対し、10万人をたった10人で支え、しかも対応スピードでどんどん顧客を増やし、大手を食っている。この様に少ないと、チームで働かざるをえないし、フリーライダーが居ると直ぐに分ってしまう。手法もアジャイルを使い、開発と運用も一体になっている。使っているツールは一般的なものであり、似たようなコードをいっぱい作っていて、揃えようなどとしていない。対して日本は、調整ばかりに時間を要している。アジャイルも小さなチームにとって使い易い手法であり、ハイアールも20名くらいのチームでお客と向き合っていると聞く。そのような形が成功するのと思う。しかしいつか、作ったものがインフラに成る時が来ると思う。その時どうなるのか？と心配になる。
- ・SORとSOEの差がある。日本はSORに8割に費用が掛かっているが、欧米は8割が革新的取り組みである。
- ・ガンガン作るのが良いのか？再利用できるのが良いのか？どちらが良いのか、この判断基準の考え方がポイントになる。
- ・日本では調整が大変なので、これを上手くやる人が”有能”と思われてきた。
- ・再雇用でもマネジメントをやってきた人の扱いが課題になる。調整がうまいから偉く成ってきた上位者は、本当に何をやって来たのか？リモートで仕事をする環境になると、この様な人は居なくても良いのでは？というのが見えてくる。データで働き方が見える。
- ・リモートに成って、忙しくなった人とヒマになった人とが居る。

・第4回「イノベーションとマーケティング」 (2020年8月13日(木) 16:00~18:40)

◇ 紹介1

- ・1979年創業、1981年から営業開始。1987年独立・単独化、'91年S社生命に改称。1996年S社100%子会社に。'97年金融危機に始まる”変動期”、2004年金融持ち株会社社会後の“拡張期”をへて“次の変革”に向けた取り組みを行っている。
- ・S社本体では、2002年頃ノンコアビジネスと位置付けての検討がされていた。現在は、S社の再定義、創業者の思いへの回帰、コングロマリット経営による安定化、が指向されている。
- ・S社がイノベーションカンパニーであり続けるために：
 - イノベーションの領域の選択と集中＝S社とは何か エレクトロニクスとしてのS社
 - 人財の選別と登用 プロフェッショナルの採用
 - シナジーの発揮(誰が責任を負っていくのか)
 - 技術へのこだわりのDNA
 - カスタマーの夢 プロデュース
 - 営業は100%フルコミッション
- ・生保への参入当初
 - 女性を採用せず ←この様なモデルは成功しない、という既存の評価
 - S社が保険？違和感大
 - コンサルティング？見積もりを置いていってくれればいよいよ

保険営業とは付き合えない/業界のイメージ 低い

これに対し、理念を求心力に、顧客本位、ライフプランナーを貫く。盛田イズム・S社ブランをバックに自分達をイノベーターだと認識して取り組むと共に、「効用はズツと先」と考え、十分な時間継続を許されたことも大きかった。ただやはりベースには、何のために、志の違い、という点があった。

・ファウンダーの想い

「立派な社風を造って欲しい。今日明日のビジネスにかまけて社風を疎かにしたら私の夢は潰えるのであります」

「この会社は、10年間は赤字です。利益を生むようになるにはさらに長い期間かかるでしょう。しかしきっと将来グループにこの会社があって良かったとみんなが思うそういう日が来ると信じています」

<質疑応答>

・カスタマーファーストとフルコミッション営業とは両立しないのでは？

←先義後利の考えに基づき行動し、今はこの成功事例を見て人が育っている。制度的には最初の2年間は手当てで保証しており、この間に自分のビジネスを確立してもらう。保険を売るだけでは1年で枯渇してしまう。2年以上続けていけるためには、信頼を得て紹介を貰わないとダメ。この積み重ねである。

・アップセリング、クロスセリングについてどう思われるか？

←理論的にはうまくいくはずだが、実際は中々うまくいっていないと思う。それはやはりちゃんと責任者を置いているかどうかではないかと思う。本気で仕切る人がいないと上手くいかない。それは紹介に振り向けるのが大変だからであり、クロスセルの担当で動かしている人次第であろう。

・教育において、新卒のケースはどうされているのか？(土)

←メーカーなどでは一生勤めていくのであろうが、この業界ではスキルアップして転職していくケースも多い。

20名くらいの新卒採用をしているが、フルコミッションが前提であり、自ら育てていくことを前提にしている。ベースにこれを生涯の仕事にするか？という点があり、本業としては定年がなく、利益を上げられる限り70歳でも仕事を続けられる。またキャリアステップを用意しており、エグゼクティブライフプランナー、シニアエグゼクティブライフプランナーとして個室、オフィスを持てる、兼業も可、という内容のほか、代理店経営者にもなれる道も用意している。

・S社生命殿でモリタイズムの様な理念で一つの方向に向けていけるのはどうされているからか？

←新入の時にまず盛田のビデオを見て開業のスピーチを聞く。引き続き年に数回、盛田の話をしている。ある意味、“S社”に惹かれた人が入って来ている、という面もあるかも知れない。また顧客本位としてお客様のために如何に頑張ったか、を常に見ている。例えば銀行などでは、顧客のために尽くしたいと思うものの会社の方針があり、成績は・・・というモヤモヤの中で働いているのだらうと思う。しかしS社生命では、何をしろ、とは言われぬし、顧客に合ったものを提案し、顧客の立場で会社に文句を言え、と言っている。

・自社の要員は客先での常駐が多く、会社への帰属意識の薄まりが懸念点になっている。またリモートの時代となり、皆が集まることも無く、ある意味感謝の力を借りずに営業できてしまっている状態になっている。

・自社でも営業力をどう高めるのか?に取り組んでいる。

◇ 紹介2

- ・DX 政策として、2018 年 DX レポート、ガイドライン・指標が示され、デジタルガバナンスコード策定、情報システム・モデル取引・契約書改訂などにつながってきている。
- ・コロナ禍を受け、IT 投資全般としては縮小傾向にあるものの DX 向けは増えている、との調査報告である。日本においては、IT 人材が SIer に偏在しているおり、これからの労働人口が減少(10 年後には 7.2%減)していくことを踏まえると、ユーザーと SIer とが密な関係で取り組んで行く日本流のやり方を模索しなくてはならないと考えられる。
この時のパートナー像として、インフラ系をノンコアとしてユーザーよりアウトソースを受ける、働き方改革を進めユーザーの生産性向上をサポートする、デジタルテクノロジーの活用にてユーザーの事業成長をサポートする、という姿を考えている。これに関連しては、DX 推進ガイドラインにも示されているが、企業経営者の意思、が大切になると思う。
- ・働き方改革の具体内容として、リモートワークを支えるデスクトップ仮想化をサービス提供しており、電子契約プラットフォーム、デジタルワークスペースの提供もしている。これまでは主としてセキュリティ観点での照会を受けていたが、今はテレワークを踏まえながら、ペーパーレス・スピードアップ・コンプライアンス強化も推進する内容として引き合いを頂いている。
- ・デジタルテクノロジー面では、ローカル5G 活用を進めている。5G の特徴は、超高速、超低遅延(情報が同時に得られる、遅れが無い)、多数同時接続にあり、これをベースに自動運転やスマートシティといったユースケースの広がりを見せている。これを活用して第4次産業革命を支えていきたいと考えている。
- ・具体的には、N社 室蘭工場での PoC の取り組み(ディーゼル機関車の遠隔運転)や、高度なデータ解析 AI 開発が可能な「NS-DIG™」の導入、をおこなっている。
- ・また今後のデータの利活用に関し、データが流通され横断的に利活用することを考えると、そこにおける安全性と有用性の両立が求められると考えている。そこで、データの情報量を適切に落とし、プライバシーを守る技術を開発してきており、次世代医療基盤法に基づく「認定医療情報等取扱受託事業者」の認定取得につながってきている。データの蓄積・提供とデータ分析・活用の両面に貢献してゆきたい。
- ・「みんなでアジャイル」で言われている様に、プロセスやツールよりも個人と対話を、包括的なドキュメントよりも動くソフトウェアを、契約交渉よりも顧客との協調を、計画に従うことよりも変化への対応を、を目指し、SI における契約や文化を変えていかななくてはならないと考えている。

<質疑応答>

- ・2025 年の崖の DX レポート作成に関わっていたが、その時に問い掛けた内容を紹介する。
ある会社に 10 の事業部がありバラバラの業務処理を行っていた。社長が「この様な状態は非効率なので 1 つのシステムにまとめるように」と指示した。この時、各部門の中の担当は、「社長は分かっている。自分達は他と違うのだ」と主張する。この時、ベンダー会社はどう動くのか？ということである。

つまり 10 個のシステムをメンテした方が明らかに儲かる。社長の指示に従うのか、担当者の意見を後押しするのか？チャレンジはここにある。リーダーシップは果たしてどこが持つのか？ユーザーを Sler が補完できるのか？の答えはまだない。

←確かに通常の相手先は情シス部の意向に沿ったものになってしまう。DX を考えた時、経営とか業務部門へのアプローチが必要だが、その様なチャンスは少ない。

まだなぜか公開されていない内容だが、IPA にて 500 社の DX 調査を実施した。そして DX 化が進んでいる企業の持つ 3 つの特徴が明らかになった。それは、

- ① システム評価を定期的に行っている
- ② 使わないシステムを捨てる仕組みを持っている
- ③ 常に危機感を持っている

という内容であった。

・アジャイル開発を進め、下請け工場から脱却を図ると内製化を推進する事になってしまう。何処にどう入り込むことを考えているのか？上流にて何をやっていくかが DX では大切になるのではないか？

←コンサル、インフラの経験を積んで対応していくのかと考えている。

・IT パートナー像を示していたが、これに向けてどのような取り組みをしているのか？

←業務・商品を変えていくことにチャレンジしている。特にユーザーと一緒にアイデアをどう創っていくか？に取り組んでおり、その一つとして一般情報から勝手に我々でアイデアを練った提案をお客様に持って行ってこともある。

・リモートワークについて、どういう考えで取り組んでいるのか？単にやれば良い、のではなく、生産性を上げる必要がある。哲学的見解のような位置づけ、意味づけが大切だと思う。

←上位の方よりのそういう問いかけは少ない。やはり情報漏洩対策として情シスより照会を受けることが多い。

・リモートワークに関連してオフィス不要論も出て来ている。自社についていえば、オリンピックに備えて準備していたことが今回のコロナ対応で生きた。コロナ対応以前はトップのオフィスに対する考え方は変わらなかったが、対応してみて「やればできる」ことが分かった。自社においては、Activity Base Working として働く人が場所を選ぶ、という考え方を進めており、社内でも、Web 会議が周囲にも迷惑をかけずに簡単にできるようにと、1~4 人用の“テレキューブ”を開発した。目につくのは、駅などの公共スペースだが、売上の 80%以上が社内(オフィス内)用である。オフィスが変化し、トップの意識も変わってきているのは確かである。ただ変な影響と思われるが、有給休暇の取得率が低下している点、新たな問題かと捉えている。

・財務リーダーアンケートにて、「AI などへの投資を増やしたい」といった傾向が見えるのだが、自社内の統合、データ共有も出来ていない中でどれだけのロボットを入れていく事になるのか？と不安を感じる。グローバルな観点から企業を見てみると、海外企業はデータの共有ができていて、監査のアナリティックツールで直ぐ分析に取り掛かることができる。しかし日本企業では、先ずデータのクレンジングに時間が掛かってしまい、それを終えてようやく分析に取り掛かることができている現状にある。DX 対応を進めるべきであるが、会計・管理観点から見るともっと共通化できないのか？と感じる。

会計処理自体が価値を生むものではないのであり、グローバルレベルで後れを取っていると感じる。

- ・お客との共創ができなくては価値を生めない。しかしそのための共創人財を作れない点が悩ましい問題である。

←ここが悩みである。研究部門との話でも、その様なことができるのは 100 名の内の数名であり、研究所で育成をやって欲しい、と伝えている。

- ・過去、ユーザーとベンダーと一体となったシステム開発を行っていたのが、仕様書をベースに契約による役割分担・責任分担化をと分断してきた。DX 対応にては、もう一度、共創体制を作らなくてはならないのだが、どうやったら良いのか？

←DX ではスモールスタートであり、人工費用を貰っているだけでは割が合わない。

- ・ウォーターフォール型では、これをやってこれくらい、という契約ができた訳だが、アジャイル型に変わるとこれがどう変わるのか？

←人出しだけではやっていけない。つまりこの対応できる人材は、優秀なレベルの人財であり、他の仕事に割り当てていれば相当稼げる人財であるからである。恐らく”成功報酬”として伸びを基に払ってもらおうのかと考えている。

- ・要件定義型のシステム開発から、やってみて修正してゆくアジャイルでは、そうならざるを得ないのであろう。それで事業として成り立つかがポイントになろう。

・第5回「情報技術」 (2020年10月8日(木) 16:00~18:50 Zoom 会議)

◇ 紹介1

- ・コロナで分かったこと

行政の ICT の後進性

リモートワークに移行した企業では、なんちゃってデジタルに過ぎないことが分かった。

- ・ニューノーマルの世界

もう元には戻らない 通勤はもうイヤ

エコ・循環型社会へ

家庭中心に、心の時代

もう既にアフターデジタルの世界に入ってしまった！

- ・中国 深圳訪問

シリコンバレーをすでに超えている、という印象。

WeBank: 信用格付けによる無担保個人融資

ABCD(AI、Blockchain、Cloud、Bigdata)という技術戦略

スピード第一(新たなサービス創出に3ヵ月、撤退判断に3ヵ月)

- ・アフターデジタルの世界 リアルはデジタルの中に存在

ユーザーエクスペリエンスをどう向上させるか!?

もう DX は待った無し、加速しなくてはならない

- ・デジタルトランスフォーメーションとは

デジタルを前提とした企業に変身する

マインドセット、組織、制度、ビジネスそのもの
スマホでビジネスが出来るか？メールでなくチャットで
ソフトがビジネスの中核に成ってきた
アイデアとソフトが世界を変える

・CDO > CIO

しかし IT が分からずに CDO は務まらない
IT 部門が先導役になるべき。その為に、
ビジネス部門の信頼を得る、ビジネスアナリシスを身につける
変化に対応できる基幹システム・IT 基盤の整備
人材育成 例えば BABOK に基づいて

・IT 失敗の上位理由は要件定義

この成功に向け、ビジネス・アナリシス(BA)のスキルが重要になる
この役割がビジネスと IT を繋げていく上で大切と考える
北米では多くの BA が居り、高収入を得ている

・モード1 : SoR (System of Record) これまでの IT、ウォーターフォール開発
パッケージの組み合わせで構築

モード2 : SoE (System of Experience) スピード・俊敏性を最重視、アジャイル開発
徹底した内製化で構築

・SoE での特徴

新たな開発スタイル、内製化(或いは新たな契約形態)、マインドセットを変える
目的はビジネスそのもの、OODA サイクルで対応していく

・アジャイル開発

2001 年 アジャイル開発宣言

TPS が影響を与えたアジャイル開発が、ソフトウェア工場からプログラマーを解放する
クラウド・ネイティブな開発スタイルへ

この習得には、デザイン思考、アジャイル、DevOps、OODA マネージメントなど求められる
例; Joy, Inc. (すぐ決まる組織に)、ソニックガーデン(管理ゼロで成果は上がる)

⇒ ティール組織と呼ばれる姿へ、これがリモートワークでのあるべき組織では？

・試行し、学ぶ場をつくる

幸福な社員からイノベーションが生まれる

幸せを感じる社員の生産性は1.3 倍、創造性は 3 倍にもなる

・U 理論 社会問題解決に

マインドフルネスもシリコンバレーで流行 自分は何者？人生の目的とは？ ← 仏教の内省

・セゾン情報 小野 CTO の取り組み

モード1とモード2は両輪、互いにリスペクトする関係へ

→ グーグルの HRT 原則(Humility, Respect, Trust)で

正に「両利きの経営」

・製造業の着眼点

所有から利用へ

Smart connected Product

ビジネスを横串する IT が必要

IT 部門がビジネスのバリューチェーン全プロセスがシームレスに連携できるように、全体に横串を刺す役割を担う！

・基盤をどうするか？ 2025 年の崖

欧米ではシェアードサービス化・グローバル化の為に SAP などのパッケージを使っている。

意思決定や業務改革とこれは関係ない

セゾン情報の例； EAI ツールによりデータハブを通じた疎結合で既存システムは塩漬け化する
そしてデータ経営を支える IT 部門になる

・セキュリティ

守るべきものを守る／事故の責任は社長

ゼロトラスト前提で考える

・デジタルネイティブ企業に学ぶ

起業の行動様式を変える

顧客中心、リスクテイク、計画より実践、脱自前主義と柔軟な協調戦略、
フラットな組織と民主的意思決定、個人の重視
具体的実践

OLP、OKR、全社員ミーティング、20%ルール、仕事を時間で管理しない、報酬は不公平に、
互いに評価し合う、失敗に重きを置く文化

・改めてリーダーシップが大事

実戦的教養としてのリベラル・アーツが求められる。

ビジネススクールでなく、アートスクールに通う

論理的・理性的なスキルの MBA ではなく、全体を直感的に捉える真・善・美の資質が必要
新たな時代に向けいろいろな共振が起きている。内省と対話が変化を支える。

<質疑応答>

・”変化”のところをもう少し説明して欲しい

←アジャイルへの変革、BA において、何をやるかを考えていくことが必要。あるべき姿であり、目的を明確 にすることが重要である。

現状改善しようとしてフローチャートを書いても、これ(あるべき姿)が無いとどこが問題なのか分からなくなる。

SoR に変化が求められてはいない。SoE には大きな変化が求められている。ここにおいては内製化 **だけでは**スピードを出せない。そういう意味で変化が求められる。

・アジャイルに取り組もうとして教育など行い、部内よりスクラムマスターを出した。しかし今は忙しくて取り組めなくなってしまう。

←専門職としなくてはならない。いろいろ取り組んでいると出来ない。そうすることで十分な失敗も得られる。新しい分野が対象とされるべき。

- ・今やっている仕事が無くなる、少人数化される、などにより仕事が変わっていく。そうするとこれまでに変わる新しい仕事・役割に就く事に成り、その再教育が必要になる。BA の紹介があったが、そのポイントは何か？BABOK を学べばよいのか？

←BABOK は知識体系に過ぎないので、これを学んだ上でスキルアップしていかなくてはならない。どう使うか？はまた別に習得しなくてはならない内容である。米国では BA の6~7 割は女性。まとめ、ゴールを作るといった合意を取るファシリテーションスキルに女性の方が優れている点があるのかもしれない。

◇ ハートコア(株) 三宅様による「プロセスマイニング」 適用例紹介

- ・基幹システムをはじめ、会社のほとんどの業務が IT を使って処理されている現状にある。そうであるなら、使用しているシステムの“ログ(処理記録)”から実業務の姿を明らかに出来るのではないか？という考えからつくられたシステムがプロセスマイニングシステムである。

(1990 年代後半、オランダ Endhoven 技術大学 Aalst 教授らが着想、研究が始まった。2010 年代にヨーロッパ中心に商用プロセスマイニングツールが続々登場。欧→米と広まり、日本には 2019 年に紹介され始めた)

- ・パッケージソフトの場合はシステムログが得られるが、手作りシステムだとログを出すように成っていない。また人手での処理が間に入るとログが得られない、といった問題があったが、これに対してはタスクマイニングという PC を使った作業を分析できるシステムも併せて使う事で障害を乗り越え、日本での適用事例を生み出した。

- ・活用の仕方としては、1)基幹システムや PC 操作ログの収集、2)対象業務に関わるデータを抽出、3)データ整備、4)データ生成、5)プロセスマイニングにより処理、となる。

・プロセスマイニングで出来る事

業務プロセス全体像の可視化

対象プロセスの流れを自動的に描写

どの様な順番で業務が流れているか、ボリューム、処理時間、頻度

ex.処理の最短・最長時間、平均時間、待ち時間、自動化の着眼作業、業務処理のある作業への集中、

業務プロセス理想からのズレの有無(例えば資格者がちゃんと処理しているか?)・その量、

業務遂行者を切り口とした人物相関図を自動的に描写

業務が集中している個人・部門の把握だけでなく、「誰(どの部門)と誰(どの部門)が作業を共同で行っている」や「誰(どの部門)と誰(どの部門)が近しい業務を行っている」の相関図を用いる事で業務遂行者の関係性を視覚化することも可能

コンプライアンスの確保

やってはいけない処理が行われていないかの確認、標準プロセスとの準拠チェック

・プロセスマイニングソフト myInvenio の主要機能

As is プロセスの可視化(フローチャート作成)

プロセス基本分析

プロセス所要時間、処理件数分析

To Be プロセスと As is プロセスの比較分析
BPMN モデル図の自動生成
プロセスアニメーション
活動マップ & 役割分析業務
企業内ソーシャルネットワーク分析
処理中プロセスのリアルタイム分析
予測分析
カスタマイズ可能な高度なダッシュボード作成
RPA 効果検証のための Before/After シミュレーション
What-if(もしこうしたら)に基づくシミュレーション
BPMN モデリング機能

・現行業務分析のコスト・期間比較 (要件定義、業務ヒアリング時を想定)

◇一般的なサンプリング分析 約9か月、約45百万円 … 何かの変化が起きるとやり直し
対象部門担当者のヒアリングに要する工数も更に掛る、インタビュー内容が不正確である場合も

あり

◇プロセスマイニングを適用した分析 約3ヶ月、約15百万円 … その後も分析は続けられる

・ユーザーのコメント

これまで何度も人海戦術(作業観察、時間計測)で業務分析していたが失敗していた。それが普段利用しているシステムログを用いて、処理対象プロセスの案件、業務量、処理の進捗に要した時間、処理のフロー、個々の業務担当者などを定量的に見える化することが出来た。

(見える化されたデータを基に議論できるので、こうなっているはず、という思い込みを防げる)

これからもっと活用していく為には、システムに記録されたログをプロセスマイニング分析用のイベントログ に加工できる人材、プロセスマイニング分析後の処理結果から課題を抽出し、改善シミュレーションしたり改善方針を検討、立案できる人材が必要になる。

なかなか上司に言えない/分かって貰えないことで仕事が嫌になって辞めてしまうことも起きていたが、データを基に上司にも言えるように成り、離職率低下の効果も出た。

<質疑応答>

・どうやってフローが出来るのか良く分からない。処理の前後がどうやってわかるのか？

←ケース ID を付けることによって一つの業務の最初から終わりまでの認識をし、そのタイムスタンプデータ によって前後をつなげている。

同時に並行して進む作業もあるであろうが、その時はどうするのか？

←ID に枝番号を振って同時並行処理も追いかけられるようにする。

・プロセス ID というのは、普通のシステムは持っているものなのか？

←SAP などでは持っている。しかし、テーブル構造をアドオンで変えていると ID が無いこともある。オラクル、IBM などにおいても同様。スクラッチのシステムの場合、1 か月くらいかけてこれを付ける作業を行う。

対象とする業務の括りの大きさは？

←受注～出荷～入金まで、とか調達～物流・倉庫～支払いまで、といった括りで取り組むことが多い。

これを基に、ファクトの把握～解決すべき問題の特定～改善方針～成果確認と取り組む。

全体が可視化され、業務量、リードタイム、コストなどが明らかになるので取り組みやすくなる。

・モニターできる、という利点はあるが、紙処理もある、という場合は BPM の方が合っているのではないかと思う。プロセスマイニングシステムの“立ち位置”をどう理解すれば良いか？

←プロセスマイニングはログから分析するので、電子化されていることが前提になる。その上で、何をやっているのか分析が必要になる。

そういう意味で、“基幹”と呼ばれるシステムが無いと意味がない。これがあれば、間に挟まっている紙による処理を見つけ、ワークフロー化するなど電子化への助けとなる。

「何故こうなっているのか？」「こんなに時間が掛かっているのか？」と問い掛けることが必要であり、それがあって初めて PC ログなどと併せて実態が見えてくることとなる。

・企業における業務監査に利用することが考えられるが、まだそこに至るまでには課題が多いかと思う。プロセスマイニングの意義としては、

1) ビジネスの効率化 どこがボトルネック？ダブル作業をやっている？反復処理が起きている？
を見つけていく

2) 内部監査に活用 J-SOX 内部統制で承認プロセスを一杯入れてしまった。これを見直す動きが出ている。ヒアリング～フローチャートを書く～見直し、と取り組んでいるが、この様なツールを使うとどのルートを通った方が良いかが見えてくるだろう

といった点が挙げられよう。

←受注～配送～請求～入金～総勘定元帳という処理の流れの中、本来では無いルートが一目瞭然で見えるので、監査のポイントを絞れる。ヒアリングでは主なプロセスしか分からないが、プロセスマイニングでは総てが見える。

内部監査の高度化に期待が掛るが、日本ではまだ少ない。海外では直ぐに使っている。

←確かに日本での実例はまだ少ない。ある例では50%も作業が減った、という例もある。

ハンコも話題になっているが、タイムスタンプで追いかけると、業務が飛ぶところが出てくる。ここに気づくことで、電子承認化への組み合わせを考えることもできる。イレギュラーを可視化する、やってはいけないことが起きてないかを確認する、ことが出来る。

←会社の中の効率化においては、PC 作業も対象とすべきであり、どのエクセルを使っている？どうエクセルを扱っているか？などタスクマイニングで総て可視化できる。ただこれに対しては、『監視!?!』という疑心暗鬼を引き起こすこともあるので、注意が必要である。

そこでチームにて、どれだけ時間をかけているのか？をタスクマイニングで明らかにするという取り組み方を取ることがある。作業時間や情報の共有のされ方など、リモートアセスメントサービスでレポートできる。

・第6回「全体最適の追求」 (2020年12月10日(木) 16:00～18:50 Zoom 会議)

◇「ゆとりを創り生産性を飛躍的に上げる働き方イノベーション

限界を突破する TOC イノベーションプロセス E4V」

ゴールドドラットジャパン CEO 岸良裕司 氏 講演

- ・「ザ・ゴール」3ヶ月以内に工場を立て直すストーリー。TOC を活用し危機を乗り越えていくことで結果を出し、人材も育っていく。

これは物語りでなく、現実。

オムロンヘルスケア、ヘーベルハウス、千寿製薬など、一人あたりの開発が2~2.6 倍にアップし、売り上げ、利益もアップした。

ボーイング社では、フルキットを10X(生産性を10倍に上げる取り組み)に適用し、世界レベルで数か月で数倍に生産性を上げる効果を出した。そしてこれは、品質向上の効果も生んだ。

マツダの生き残りもイノベーションの集中の成果。

- ・ゴールドラット博士のことは、「学ぶことの最大の障害は答えを教えることではないか？それは自分で答えを見つける機会を永遠に奪ってしまうから。自分で論理的に考えて答えを見つけ出すのがヒトが学ぶための唯一の方法」

それまでの5年間の活動の集約として 1983 年に「ザ・ゴール」を執筆。やり方は何も変わっておらず、物理・化学のやり方(因果関係の法則)を人や組織に適用してきた。

- ・広辞苑の『理論』の定義も変化；

第五版 個々の事実や認識を統一的に説明することのできる普遍性を持つ体系的知識

第六版 **科学において**個々の事実や認識を統一的に説明し、**予測することのできる**普遍性を持つ体系的知識

TOC 理論は、効果を予測して実現できる理論として発展してきた。

- ・全体最適のマネジメント理論 TOC とは？

「つながり」と「ばらつき」を持つ世界においては、必ず“制約”が存在する。だからこの制約に集中して対応をとることで成果を生み出す TOC は、必ず成果を生むと言えるのである。

- ・複数の要素が有機的に関係しあい、全体としてまとまった機能を発揮している要素の集合体がシステム。このシステムには必ず制約があるので、部分部分の改善に取り組むのではなく、全体の制約に集中することが全体最適になる。

非制約に力を注ぐことはムダとなるので、「今はやらない事」を決めることが集中につながる。

TOC は科学であり、実験と考察をおこなっていく。

- ・バタバタした日々の中で『効率良く仕事をしよう』とすると、「新しい仕事をとりあえずやる」というのと、「新しい仕事は後回しにする」、というジレンマに悩まされる。前者は新しい仕事を終わらせようとするものであり、後者は今の仕事に集中しようとするものである。つまりこれは、“全部優先”という考えと“一つひとつ”という考えとのぶつかり合いともいえる。

実験してみれば分かる通り、「やらないことを決めて」一つひとつ取り組む方がずっと効率が良い。これが TOC の活用で利益が生まれるベースと言える。

- ・では組織の中で需要が多く、供給が圧倒的に不足しているリソースは何か？

それはマネジメントの集中力。

もしマネジメントの力が非制約ばかりに時間を費やされていたら、会社が良くなるスピードは遅くなるばかり。

「本当に制約に集中して取り組んでいるか？」

ここにおける集中とは、今はやらないことを決める、という意味である。

改善可能なものすべてに手を付けているとしたら、それは会社を良くするどころかダメージを与える改善に成っているかもしれない。

・この様に TOC を適用すれば生産性が飛躍的に高まる。しかしこれを余剰人員削減などに当てるのではなく、競争の激しい中、イノベーションの創出へと当てて頂きたい。

ここでいうイノベーションは、組織を作ったりすることではない。

イノベーションを成功に導くには、アイデアの発想に始まり、形にまとめ、ビジネス案を立て、企画を通し、実開発を行い、販売し、投資・事業拡大により世の中にイノベーションを起こす、と長いプロセスを経なくてはならない。つまりアイデアだけではイノベーションは起こせない。

・マツダでは、これをバックキャストイノベーションにより実現した。つまり10年後という遠くを見て、それに向けて足元を固め、つまり途中途中でのお客を驚かす Wao! を実現していくことで、最終的に夢を実現していくという流れであった。

・この価値ベースのイノベーションプロセスを1日でやってしまう。(実は1日だけだから出来る)

ここではお役様の想像の限界を越えるようなアイデアでなくては意味が無い。

具体的には、顧客の目・市場の目・商品の目から価値を見つける。そしてこれを一つずつ実現していったのがマツダの改革であった。この様なワイガヤで10年後の姿を描いていった。

こうして引き継いでいくのは、過去ではなく未来となる。

・金井マツダ元会長の PDCA マネジメントの講演

CA 重視のマネジメント(最初マル投げ、ギリギリになって自分が出て行って火消しする、目立つ)から PD 重視のマネジメント(最初に計画をじっくりとイメージ合わせしておく、その後のトラブルは起きないので目立たない)へと変革すべき。過去、CA マネジメントで育ってきたが、PA マネジメントへと変換しなくてはならない。

・TOCのプロセスがあれば、誰でも世界を変えるイノベーターに成れる可能性があると考えている。

この様なチームイノベーションの考え方を基にした取り組みは、日本人が得意なのではないか？これを基に世界と戦うべき。(iPS 細胞研究所 山中先生)

対立問題を乗り越えた解決策を見つけていくという教育は、実はイスラエルでは幼児から訓練されている。

・この様な取り組みは小さな実験で効果確認して大きく育てていく、という事が重要である。

そして目覚ましい成果を出す条件は、高い目標設定、コンセンサスづくり、組織をやる気にさせる、という点に尽きる。(米国国防省長官)

そして相手を打ち負かすスピードで取り組まなくては勝てない。(トヨタ)

・こうして皆が、「月曜が楽しみになる会社」に成って行って欲しいと願っている。

<質疑応答>

・組織の制約が分かったとして、それをどうやって組織に伝搬していくのか？

←会社の中に存在する“悪循環”を明確にし、この確認とこの悪循環を断ち切るための取り組みを確認し、納得してもらうことでこれを乗り越えている。

具体的には「仕掛ボード」にて“1個流し”にしてその後のタスク管理をしていく。これで流れが、滞留が見える。

日々の管理での質問は、納期通りに終わるか？、問題があるとしたら何か？、何か助けられることは

ある？と聞くことであり、この質問が相手を考えさせることにもつながる。

・なぜ走りながら考えるのは良くないのか？

←良い遅れ(不確実性、技術的不確実性など)と悪い遅れ(準備不足、問題発見の遅れ、見切り発車など)がある。この中の“悪い遅れ”を無くす努力をすることを指す。

その為に、計画実現に向け、必要十分条件を確認し、“フルキット”を行うことである。

・日本独特の組織風土を考えた時に考慮すべきところはあるか？

←日本は、コンセンサスを取ってから決定する。海外はトップが決めて、皆が後をついていくので、実行に移ると海外は遅くなる。この良くしたいという気持ちが日本にはあると思っているので、ここさえ良く出来れば良く出来る、という事を示す。役割があいまいであることが、助け合うことに対してプラスに働く。

・終身雇用でアライバイ作りの仕事に成っていないか？

←業務フローにて、仕事が詰まっている(滞留している)ところを明らかにし、そこで発生するロス(財務効果)を書いて行く。するとこれが”お宝マップ”に変わる。(これに手を打てばこれだけ儲かる、という事が分かる)

これを若手にやらせて、やると言わせるところがポイント。

・「ザ・ゴール」を読み、工場の話でありシステム開発には使えないかと思っていたが、今日の話聞き、使えることが多いと感じた。この中で、貴重なリソースを見つける、のが難しいのでは？更に個人の能力の違いもあり上手く使えるのかが分からない。

←「全体最適のプロジェクトマネジメント」で説明している。ここには「ソフトウェアすごろく」もあるので見て頂きたい。

・良い最終形を示すことが出来ても、現状を変えていくことはやはり難しいのでは？

危機的状況に成れば皆も動くが、それでも無い状態でどう動かすか？今はペインマップを作ってこれを軽減する取り組みを進めていくことを取り組んでいる。

←現状の問題、問題の構造、これを解決した望ましい姿、を描き解決に取り組む気にしていくことができる。

また実行にあたっては、アーリーアダプターを巻き込んで成果を見せられれば広がっていく。

3. 今後に向けて

現況を確認し、取り組まなくてはならない重要事項を再確認することで自社の発展を目指していく活動に寄与し続けて行けるアカデミーと成るよう活動を継続してゆきます。

多くの方のご参加をお待ちしております。

以上