

2021 年度 日本型経営革新アカデミー 活動報告

1. アカデミー開催趣旨とその結果

コロナ禍の現在、私たちのまわりも働き方も激的に変化しました。正に VUCA と言われていた変化を実感させられる状況であると思われます。そしてこれがコロナ流行以前の状態に戻るだろうとは考えられません。一方、国際的な日本の位置づけを改善することが出来ない中、DX 対応であり労働人口減少への対応など、未来課題が目前に迫っております。

この様な現況を踏まえ、第3期として皆様と、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つ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てきました。

2. ご参加者

8社 8名 の方々と議論を進行した。

3. 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に紹介する。

・第1回「ファクトの確認」 (2021/ 5/27(木)開催 16:00～18:00)

事務局より、

○日本国の現状と Disruption の流れ

○日本の賃金水準の国際比較・2021 世界幸福度ランキング

以上2点を紹介し、これらを基に意見交換を行った。以下の様な意見が出された。

- ・日本の貧困化は進んでいると思う。政府の予算の使い方を見ても、きちんと救うべき人にまわっていないと思うし、教育にもまわってはいない。もっと若い人へシフトさせるべき。
- ・日本の一番の問題は「リーダーがいらない」という点だと考える。多数決ではなく、例えば9割反対でもやった方が良く、しっかりと行っていかなければならない。
- ・合理化投資判断にて安い人件費をベースに考えると採算は合わない。違ったベースで考えるべきと思う。働いている人の幸せを実現していかなければならない。
- ・日本の人口減少の中、中国との比較で考えると、マーケットサイズの違い・国策でのスピードの違い・リーダーシップといった違いを感じる。日本にとってはアゲインストではあるが、リーダーシップ・現場の余裕・育成、といった点がやはり必要であろう。
- ・日本の幸福度が低いとのことだが、欧米基準の判断で良いのか？日本が上がる指標はないのか？など日本発の基準もあっていいのではと思った。
- ・北欧などは「自分達の責任でこうして行く」と自己責任意識を持ち、自分事として考えている。これに対し、日本人の人の任せを幸福に感じる感性を変えなくてはならない。このような意味を踏まえ、『変革にはリーダーが必要では？』と感じている。

- ・幸せの捉え方につき、夢・成長といった明るい未来を持つ必要もあると思う。今をこのまま続けたい一方で、そこに不安・恐怖もあるように思う。このような意味では、中間層をどう引き上げ、活力をアップさせるのかがポイントになると考える。
- ・以前、若い人の離職に悩んだことがあった。分析の結果、人との関わり合いに問題がある事が分かり、メンタルコーチングを入れ、部下との会話を改善した。ちょっとした事を実行するだけで結果は大きく変わり、業績やパフォーマンスも上がった。ただ他国との差を埋めるには至っていない。

・第2回「新環境での対応」 (2021/7/8 開催 16:00～18:00)

○「リモートワーク・働き方に関する調査」

○「新型コロナウイルス流行下での就労者の生活・業務環境と心理・行動」

以上の内容を踏まえて議論を行った。主な意見を以下に紹介する。

- ・リモートワーク主体に切り替わり、確かにまだストレスは大きい、現在はポジティブな内容が増えていると思う。ただ、デメリットにある「直接会う」ことが難しいのは大きいと思う。またオフィスの位置づけについて、“集まって新価値を生む”場所であると考え。
- ・「これから」に関して、海外に出向かない仕事の仕方が1年以上続いているが、自分自身は余り困っておらず、世界中の関係者と話が出来て便利にさえ感じる。しかしこれまでに得た“ナマ”がベースにあるからであって、新しく仕事に取り組む人にとってはそうはいかないだろうと思う。
- ・これからは人を囲うのではなく、企業の魅力で引き付ける必要があると思う。個人は、自分の判断で動ける関係性ベースのコミュニケーション能力を身に付ける必要がある。会社も人と人との近さがデータで分かり、「ありがとう」という表明をベースにした“サンクスアプリケーション”のような活用が考えられるのではないかと。働きのポイントであり、感情面のキャッチが出来るような“場”を全社に提供していかなくてはならない。
- ・我々はリアルベースを持っているが、昨年の新入社員はほとんど会社に出社できず、同期のつながりもない。このような若い人達をどうするのかを考えなくてはならない。
- ・“会社に居れば良い”という過ごし方が出来なくなった現在、「仕事の価値は何か」「どのような価値を生み出さなくてはならないのか」を考えざるを得なくなると思う。
- ・これからは従業員のエンゲージメントを高める手法を考えていく必要がある。そのためには“組織の方向性”と“自分の貢献”とを考えなくてはならない。目標・ビジョンを示し取り組んでいくことが重要だと思う。
- ・人としての自立を前提とする上で、会社・組織はわかりやすいメッセージ発信をしていかなくてはならない。このバックボーンとして「自分がどう貢献していくか」があり、その中の特に“探索”については、情報との偶然の出会いが必要だと考える。これはリモートではありえない。これがなくてはイノベーションが生まれず、自分自身の革新も出来ない。
- ・PDCAの内容は岸良氏の講演で聞いた時、大変納得した。自分としてはコミュニケーションの密度が重要と考えており、それがエンゲージメントにも繋がり、組織パフォーマンスへも繋がると考える。そのためには上司が部門目標と会社との関連性を説明し、それを個人へ落とし込んでいかなくてはならない。このプロセスが自己肯定感にもつながると思うし、実際に有意義と感じている。それ故にコミュニケーションの質を上げることが重要である。

・第3回「グローバル」

(2021/9/1 開催 16:00～18:00)

○「DX 戦略を支えるグローバルデータガバナンス、規制ギャップを企業・国家戦略に変える」

以上の内容紹介を受け、議論を行った。主な意見は以下の通り。

・SOX 法対応を進める中で“SOX テスト”がある。これについて日本は特異の状況があり、海外では内部統制の有効性テストに関し、経営が自ら広く範囲を決める傾向が強い。しかし日本では監査人にもう少し狭くできないか範囲を問うケースが多い。背景には経営がこの様なサインをする事を「恐ろしい」と感じているところがある。ポイントは、ガバナンスの体制について何をもって大丈夫だと考えるのかであり、ここで Roll & Responsibility が問われる。

・国境を越えてデータをどう扱うのかは大きなポイントであり、事業からすればデータを統合して価値を生み出したいのに対して、当局がこの様な活動を阻害しているといえる。

買収型と支店型の2つのパターンがあるが、これについて金融系での例を挙げると、HSBC と city が挙げられる。HSBC は買収により相手を飲み込むパターンで、自主性はない。一方 city は、ビジネスの拡張を重視し、「そのままで良い」としてきた。しかしその後、リスクモニターにおいて課題が生じている。経営戦略に依る内容であり、どちらがよいとはいえない。

・RegTech に関連し、テクノロジーは今後さらに進んでいき、データを軸にしたイノベーションが一層進んでいくと考えられる。これに「どうしていくべきなのか」組織の枠を越えて取り組んでいかなくてはならない。あるべき論を中心に考えるべきであり、どこまでやれば良いのか、何をやれば良いのか、という内容ではないだろう。

・プリンシパルベースについて、日本では監査人に「これで良いですか？」と聞いているが、欧米では「こうやりたい」と経営者が言う。背景にはコンプライアンス違反に対する罰金が日本より2桁以上高いこともあろう。ポイントは、『データは網羅的か？』であり、システムだけでなく組織での対応なしでは応えられない。データガバナンスに着目されてきており、これまでの事後的に“チェックする”、ではなく、予防的に“きちんとできていない状態は作らない”という姿勢に変わってきている。

・データの民主化について、デンマークの事例を耳にしたことがある。国民の政府に対する信頼性が高く、データをオープンにする事の合意が得られ、結果的に便利になっている。一方、日本では政府に対する不信感があるのでないだろうか。これからのイノベーションに向けた取り組みも、各社では無く、纏まって取り組めるといい。

・直近のニュースで「日本のマネーロンダリング対策は不十分との指摘を受けた」との報道があったが、日本は人一倍厳しい規制を守ってきたと思っていた。

この指摘ポイントは継続性に関する内容であり、銀行口座を開いた後の継続的モニタリングの不足という指摘である。欧米ではテロ対策としての危機意識が背景にあり、このような意味で日本とのレベルの違いが存在する。

・これまで日本は協調が得意であり、欧米は個人プレーと言われてきた。しかし今、欧米では協調した対応が進んでいるとの紹介があったが、どうして逆転が生じているのだろうか。

日本ではベンチャーキャピタリストが個々の投資先企業のみが目が行き、広く全く革新的な市場をつくるまで目が行っていないと感じる。つまり欧米では、全く新たな革新的市場創造への貢献を考えている。またベンチャーで成功した人達がマーケットに還元し、新しいマーケット作りを支えて

いるが、日本にはこのようなスタートアップエコシステムがない。ビジネスに対する考え方、スケールが日本とは全く違っていると感じてしまう。

・第4回「人事制度」

(2021/11/11 開催 16:00～18:00)

○「オカムラの人事制度」

○「味の素(株)の人事制度」

以上の事例紹介を基に議論を行った。主な内容を以下に紹介する。

・目標レベルの設定の差が問題になるが、そこは訓練で揃えていくこととしている。また降格もある制度となっている。

また若者をターゲットとした今回の内容はポジティブに捉えられており、シニアについてもこれからは評価されるようになる。

・管理職の手前のところに滞留者が増えていることをどうするかが議論になっている。このような課題はないか。

これまで滞留していたゾーンの上に管理職と重なる新たなゾーンを作っている。これによりインセンティブを与えることも狙っている。時間の経過とともに人員構成も変わり、問題も変わっていくと予想している。

・“特殊の技術を持ったプロ”の採用・登用を行ったことがあるが、評価の間違ひのため成果が出せず、人材が辞めていった。このようなトップクラス人材の評価も難しいが、どのようにしたらいいのだろうか。

人財の見極めは難しい内容である。ただ新制度ではイスに値付けされているので、若手の登用はやりやすくなった。位置づけレベルが下がる事により呼称が部長→課長へ変わることも起きており、理解は進んでいる。また、プロパーの育成における抜擢はできるが、今後外部からの採用の問題も必要であり、その評価が難しい。

・役割が下がった時、それが理由で辞めていくケースもある。ただそれで終わりでは無く、また戻ってくれば良いと思う。出たり入ったりするのが良いと考える。

・女性の登用については意識して取り組んでいる。入社時の男女比と昇格時の男女比を同じにすることを指標にしている。ただ優遇はしない。しかし、男性は定時後の時間も活用して非公式に経験談の共有や助言が出来るのに対し、女性はそうではない。それを補いチャンスを等しく準備すべく女性にはメンター制度がある。

ただ女性と話していると、男性と同じように振る舞わなくてはならないと思っている人が多いように感じる。女性としての感性を活かしてもらいたいと考える。会社に合わせてしまったのでは意味がない。その為の環境を整備し、メンターと話す機会を作るといった不足を補うことが必要になる。

・組織の中で幹部候補が選抜されるが、他の組織から推薦される人も出てくる。例えば同じ組織で育成するのではなく、事業部など別組織に回していくことも検討されている。抱え込ませないようにすることが大切である。

・第5回 「どのような姿を目指すべきか」 (2022/1/13 開催 16:00~18:00)

- ・リモートワークにより、「熱意をもって仕事をする」だけでなく、「家族との団欒」の大切さにも気がついた。会社でのパフォーマンスについても幸福感を感じている人が多いほどパフォーマンスは良い。この“幸福感は何か”と考えると売り上げではなく、自社の製品がどれだけ役に立っているかでないのだろうか。このように評価軸も過去とは異なる。
- ・パワハラ問題に関しての若者の受け止め方は、先輩・上司自身は「厳しく教えている」としか思っていない。しかし若者は、「一方的に考えを押し付けられた」としか感じていない。「何の為に」「何故やるのか」を説明なしでは理解を得られず、辞めてしまう。考え方を変えていかなくてはならない。
- ・“シェアードリーダーシップ”という考え方もあるが、よりフラットな中で、得意を頑張ることが重要。その先に“ティール組織”があると考ええる。
- ・今は中途半端なフレームでもがいている状態であり、米国流の判断で不幸な人もいる。素材として良いものがあるように思う。このような中のリーダーについて、「包み込む」「おせっかい」が必要である。自分自身は皆の話を良く聞くようにしているが、ただ全部聞いても決められない。そこでは捨てることも必要になる。聞く人であり、決める人であるというバランスの難しさがある。
- ・国自体がまだ古い資本主義に向かっており、ギャップがある。これでは新資本主義など出てこない。大きなリスクにさらされている中で「どのように取り組んでいくか」・「国民のモチベーションなのか」・「国際情勢なのか」により動くと思う。何れにせよチームを作りやフレームを作る必要があるが、多数決の限界にぶつかるかもしれない。
- ・“国”ではなく、自分のまわりから変えていく。つまり自分自身が変化し、会社のビジネスも変えていくべきではないか。例えば地域清掃をするといったように近くから変えていくことで社会・政治も変わっていくのではないか。
- ・成熟から衰退の段階に入り、本質的には若者が中心となる。ただ、利他的でないと生き残ることはできない。その為にはリベラルアーツの知恵をつけ、Whyを決めていく。そのような訓練が必要である。そして同質化を求めるのではなく、多様性の中から結果を出していくのだろう。企業や家庭の相似形で考えることができると思っている。
- ・若者に期待したいが、海外の若者と日本の若者を比べると勉強の仕方が違う。中国では課外活動に時間を充てる暇もなく勉強しており、これは米国でも同じである。このような相手と戦っていけるだろうか。自分達の頃も「四当五落」と言われていたが、その中で人との巡り合いもあった。また人を大事にする会社があり、何を言っても受け入れてくれる上司もいた。大切なのは、自分の信念をもって言えることではないか。受け入れる文化を変えていかなくてはならない。

・第6回 「どのような姿を目指すべきか2」 (2022/3/10 開催 16:00~18:00)

- ・DX の取り組みは、ユーザーが何をしたいかを持っていないと出来ない。導入が目的ではないのだから当然のことである。本来取り組むべき改革に取り組むことによって儲かるようにする意味は、何か用件がある訳ではない。そこで「どうやるか」を一緒に考え、SIer から、相談相手としてコンサルアプローチを取っていくのだと考える。
- ・どのように概念を組み立てるのか、例えるなら、どこに橋を架けるかを探し、それをコンセプトに現さなくてはならない。そして素早く変えていかなくてはならない。そのように変えられる組織でなくては

ならない。そしてどこへ向かうのか、つまりパーパスを持っておく必要がある。この「どこへ」が共有されていれば、変われる組織になれると考える。

- ・やはりレガシー問題はある。アーキテクチャーレベルの問題ではないのか。そもそも全体をきちんとした仕組みにしないといけない。それに取り組める IT リーダーも DX 対応との両輪として必要だと考える。
- ・やはり日本の教育を変えなくてはいけない。ディスカス中心で個々にあった教育にすべきであろう。
- ・いろいろな価値観の中で、ハングリーで頑張る価値観もあるが、その価値観で本当にいいのかを模索している。その時の感情が大切である。例えば「均等割りが果たして平等なのか」・「何に基づく価値観であり、立ち位置なのか」それを考える感性を磨かなくてはならない。
- ・答えのない問題をやりたがらないというのは同じ状況にある。部長になりたくないとか部長は大変そうという人がたくさんいる。答えがないことが想像できないのだろう。これは DX にも直結する内容であり、発想力など磨いていかななくてはならない。

○イスラエルの紹介

イノベーションの重要性が叫ばれている中、アメリカが参考にし、日本にも参考にしよう勧めているイスラエルの凄さについて紹介

- ・敵に囲まれて存在するイスラエルには、日本はなれない。
- ・イスラエルの軍隊がフラットだという話はよく聞く。ウーダグループと言われるように、現場への権限移譲が大切なのだろう。従うのではなく、解釈し議論する文化が大切であり、お互いに議論し、意見するのは危機感がベースにあるためと考える。
- ・日本にも危機感を持った時期があった。加工貿易のみで、品質も悪いと言われながら、貧乏を抜け出すには頑張るしかないと努力した。このような考えを叩きこまれたと思うが、それが繁栄の原点だと思う。デンマークも被占領の歴史の中、このままでは生きていけない、自らを守るとなっていた。今の日本は暮らしていくことができるため、難しいと感じる。移民を受け入れて刺激を受ける。或いは、海外に行って刺激を受ける必要がある。
- ・養老孟司の「人のカベ」に会議が時間通りに終わるのはおかしいという話がある。つまり、長時間の会議が良いのであり、議論を尽くすべきだという内容である。
- ・ユダヤ教が紹介にあったような書き物による成り立ちであるならば、日本人は精神性・抽象的な成り立ちだと思う。対してユダヤ人は、具体的であり、生死にかかわるため、実戦的だと感じた。その環境・歴史においても、極めて戦略的にアメリカを使ってシステム化している。その中で人が育ち、イノベーションが生まれている。おそらく日本はマネできない。
- ・これが総てではないのだろうが、国の資源の配分の仕方が日本とは違う。中国が成長に資源配分を寄せてリターンを生んでいるのに似ていると感じた。どうしてコンセンサスが得られるのか、それが宗教に基づくものなのか、ただ日本には戦略的思考はない。配分の仕方について考えた方がいいと思う。

◇全体を振り返っての感想

- ・いろいろな目で見ることが出来たと感じる。
- ・日本のありかたや、企業・ビジネスのあり方。その強み、弱み。そして伸ばすところ、変えるところなどいろいろあると感じた。
- ・日本を変えるならまずビジネスの現場から変えていかなくてはならない。しかし、みずほの例であり、三菱の例であり、取締役会が機能していない。つまり組織の為に動いてしまっている。例えばレビューを取っても課題ではなく、成功を説明しようとしている。その様な組織の在り方を見直さなくてはならない。イノベーションこそ世の中を救うと思うのだが、未来に向けた想いが弱い。しかしそれがないと乗り越えていけない。イノベーションあってこそという考えを当たり前に受け止められるようになって欲しい。
- ・フリーに話せる場であり、意見を聞いて刺激を受ける事が出来た。やはり課題は日本企業の思考停止状態であり、頑張っているつもりで地盤沈下している。結果的にこうなってしまった流れを反転させるテーマに取り組まなくてはならない。それは企業活動であり、教育なのであろう。現状はキーワードに踊らされている状態になってしまっており、抜け出せていない。
- ・参考になった。イノベーションで日本を変えなくてはならないが、それは既存の価値の掛け合わせと考えている。この実戦に取り組んでいきたい。

4. 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、活動に寄与し続けるアカデミーとなるよう活動を継続します。

引き続き多くの方のご参加をお待ちしております。

以上