

座談会

2020年における新しい日本型経営とは

Round-table Discussion: What Should Be the New Japanese Style of Management in 2020?



■出席者

中谷 徹：理事長

新田 真三：コンサルティング事業本部 経営戦略部(東京) 部長(現・三菱東京UFJ銀行 CIB推進部 次長)

矢野 昌彦：コンサルティング事業本部 マネジメントシステム部(東京) 部長

吉田 寿：コンサルティング事業本部 組織人事戦略部(東京) プリンシパル

岡本 義朗：政策研究事業本部 公共経営・公共政策部 主席研究員

■司会

石山 泰男：コンサルティング事業本部 経営戦略部(東京) チーフコンサルタント

於：三菱UFJリサーチ&コンサルティング 本社・役員応接室(平成18年11月8日(水))

日本の過去から連続と続く大きな強みとして、「ジャパナイゼーション」とでも呼ぶべき、好奇心にもとづき外部の良いものを徹底的に取り入れながらもうまく取捨選択する能力があげられる。バブル崩壊後の15年間をみても、人事制度改革、ISOなど国際標準への適合が行われてきたが、シリコンバレーなど世界的に変化が激しい地域から見れば、ほとんど変わっていないとも見える。実は、日本企業は過去同様、「したたかに」本質的な部分は変化させず、どうしても変えなければいけないところだけを変えてきた。

2020年に向け、日本企業は3つの対応が求められる。1つはグローバル化への対応。非製造業の会社の本格的なグローバル化はこれからであり、その実現に向け他国の経営者とわたりあえるレベルの、深くて意味のあるコミュニケーションができるエリート経営者を如何に育成するかが課題となる。2つ目は環境問題への対応。日本の環境技術を他国の問題解決に活用することで、尊敬される環境立国の実現を目指す。最後に、Web革命への対応。これからの付加価値の大きな部分はITの部分に移っていくことが想定される。ITで競争力を持つには、個人の能力をフルに生かすことが求められる。

3つの対応の実現に向けたマネジメントの方向性としては、これまでの「文句を言わないでやれ」というようなプロテスタントエシクにもとづくものではなく、社員がその仕事をするのが生きがいだと思わせるような理念を経営者が掲げ、「共感」を呼び求心力を会社が持つことである。またより重要度の高まる創造性の発揮に向け「多様性」も尊重していかなければならない。

As a constant source of strength throughout its history, the ability of Japan to harness its curiosity and emulate the best from the outside and adapt them into the Japanese mainstream, or what might be termed "Japanization", can be cited. Even looking at the period of 15 years since the bursting of the bubble economy, there have been many changes that have been made, including reforms to the personnel system and adaptation of international standards such as the ISO; but it may appear, looking at such changes from places where changes are dramatic on a daily basis such as in Silicon Valley, that nothing much has changed. However, in reality, Japanese companies, as they have done historically, have left the fundamental portions unchanged while making changes only where such changes were needed to be made.

Looking toward the year 2020, 3 challenges face Japanese corporations. First of these is the response to globalization. Full-fledged globalization for non-manufacturing enterprises are just beginning, and their ability to respond will depend upon their ability to develop elite managers that are able to communicate with managers in other countries and are able to develop meaningful relationships. The second challenge is responding to environmental issues. The goal is to become an environmental country that is looked up to by harnessing Japanese environmental technologies to resolve environmental issues in other countries. The third issue is the response to the Web revolution. In future, it can be surmised that high value-added areas will shift toward IT segments. In order to become competitive in IT, fully harnessing and exploiting individual's potential will be needed.

As a direction of management toward the realization of the 3 responses, it will be necessary to make a transition from the traditional Protestant-based ethic of "make efforts without complaining" to a system where the management presents values that the employees can identify with and that can elicit the feeling among the employees that creates a sense of mission, and that the company possesses the ability to attract those who share such values. In addition, "diversity" will need to be respected to enable the harnessing of creativity, which will be a need of increasing importance.

日本の強さの基盤としての「ジャパナイゼーション」

司会（石山編集委員） バブル崩壊後、約15年が経過しました。そして今から約15年後に2020年があります。現在は、バブル崩壊と2020年の間の中間地点という見方ができるでしょう。

我々が生きていくにあたっては、未来の姿を描き、それに向かった課題解決が求められます。この座談会では2020年を見据え、まず過去を振り返り、それを踏まえてこれから15年間どんなことが起きそうなのか、課題は何かを考えていきたいと思います。

バブル崩壊以前、過去においては、日本企業が成功をおさめた実績があります。そこで、まずはじめに過去の成功はどんな背景や理由があったのかという点について、最初に議論をしていただこうと思います。

吉田 やはり「現場の人たちの愚直な頑張り」なのではないでしょうか。最近よく言う現場力です。つまり、勤勉で、まじめで、規律正しくて、マナーを守って、というところが非常に大きな要因だと思います。

今、上海にある日系企業の現地法人の人事コンサルティングを担当しているのですが、クライアントがこだわっているのが、規律やマナーです。これを全階層の評価基準に入れてくれと言うんです。それで、「部長、課長も規律とかマナーがいるのですか」と聞いたら、「部長も課長も今のままではまだ不十分なところがあるから入れてくれ」と。日本的価値観に基づく規律やマナーを中国の人に理解を求めるのは難しい。同じように、チームワークの大切さを浸透させるのも難しい。何で、チームワークが重要なのですかみたいな話がよく出てしまう。結構、個人主義が強いのですね。だから、一緒に仕事をする事の大切さとか、チームで仕事をする事の、そこから生み出される付加価値とか、そういうものが共有されにくいようなのです。

このような状況と比較すると、日本人は、日本的価値観に基づく規律やマナーがきちんと教育されており、それが事業の底辺を支える大きな力になっていたのか



石山泰男 Yasuo Ishiyama

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
コンサルティング事業本部 経営戦略部
チーフコンサルタント

などと思います。

中谷 日本が西洋や中国と根本的に異なる点は、歴史的に階級社会の時代がほとんどなかったということです。江戸時代は、確かに土農工商制度はあったけれども、金銭的な実力を持っていたのは町人でしたし、文化の担い手も町人文化で町人だったわけです。それで「武士は食わねど高楊枝」と一応権威だけ保っていたけれども、町人に対して「済みません、ちょっと恵んでください」と言っていたわけですね。だから、ここには実質的な階級はないのです。もちろん貴族社会とか、多少はあったけれども、日本の一般の人々ほど、自分たちが社会を支えているという意識を持っている国民は世界中にないんですよ。ですから、そうした価値観を共有する人々が工場で働く現場での当事者意識があらわれるのです。

一方、欧米では、現場で何か問題が起こると、「それはマネージャーが悪いのだから、おれ、知らないよ」と、みんな言うわけでしょう。でも、日本人はそう言わないですよ。それは日本人に階級意識がないからなのです。そういう意味で、日本の歴史というのはものすごく特異だと思いますね。階級社会をつくらないで近代化したという点は大きなポイントだと思います。

もう一つ、日本が強かったのには、日本人に柔軟な好奇心があったことだと思います。外国のものでいいなということになると、「とにかく一回勉強して取り入れてみようよ」という好奇心です。かつて中国から仏教が入ってきて、それから100~200年の間で全国に500以上の国分寺がつけられたのですが、これは他の国では信じられないことなのです。もっと仏教的と言

われてた当時の韓国でも、何百年たってもそんなに多数のお寺はできなかった。日本は、漢字文化を取り入れるときにも、留学生が命がけで中国に渡り、経典を写すなど、すごいエネルギーがあった。

文明開化のときもそうだし、戦後もアメリカナイゼーションの大波ですね。日本人全員、西洋文化万歳、アメリカ文化万歳で、とことん受け入れたわけです。

実は、日本人の強いところは、いったんはとことん受け入れるのだけれども、それを自分の都合のいいように、取捨選択しうまく活用する能力なのです。例えば、アメリカ流の成果主義に基づく人事制度改革が良いというので、ある企業で導入してみたら失敗した、では「もうちょっと日本流があるよね」となるわけです。コーポレート・ガバナンスの改革でも、アメリカ流のガバナンスの考え方を取り入れはするけれども、日本の現場力が強いというような現実を見ながら、「日本流のガバナンスを考えなければいけないね」と変わってきています。いろいろなところでワーツと取り入れるけれども、最後のところは絶対に踏みはずさないという点に、日本のすごさというか、強いところがあると思います。

それでは、なぜそのようなことができるのかというと、1つは日本人の宗教観、つまり一神教ではないということなんですよ。一神教は一人の神様しか信じちゃいけないのだけれども、我々はどんな神様にも手を合わせていいわけです。だから、おもしろそうだなと思ったらチャペルでも結婚式をやるわけです。そういうことが、技術、制度、思想など、全部の分野で行われていて、1回は受け入れているわけです。それができるのは、やはり宗教観なのだと思います。

それともう1つ、日本流に戻す力の背景というのは、1万年以上に及び、一つのかたちですとやってきたという自負心、これが無意識のうちにあるわけです。例えば中国は何回も異民族による政権交代が続いているわけですし、ヨーロッパはもっとすごいですよね。だから、日本人はアイデンティティがないと言われる



中谷 巖 Iwao Nakatani

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
理事長

けれども、実は、日本人ほどアイデンティティのある国はないのです。それは無意識のレベルかもしれないけれども、自分たちがずっとやってきたやり方に対する揺るぎのない確信というものがあるのですよ。

僕は世界をいろいろ旅行したり生活したりするたびに、やはり日本ほど緻密にきちっとできている社会はないと感じます。例えばGNPの数字だけ見て、「アメリカや中国はすごい」なんて言っているけれども、社会の安定性という観点から見たら、日本は、圧倒的にいい国ですね。こんな国はないですよ。だから、そこで行われる経済活動というのは、基本的にクオリティが非常に高いわけです。

「ヤナギに雪折れなし」と言われますが、僕は、日本というのはヤナギの木だと考えています。ここで言う「雪」とは外からのいろいろな影響のことなのですが、でも、「そんなに受け入れたら倒れちゃうよ」といっても、決してヤナギは折れないのです。これが例えばカシの木だったら、ある程度受け入れたらポキッと折れちゃいます。つまりカシは一神教の世界ですね。ところが、日本はヤナギだから、絶対に折れそうになっても折れないで、春が来ると雪が解けて、またより太くなるわけです。要するに、外のを極めて柔軟に好奇心旺盛に取り入れて、それをジャパナイズして、もっとたくましくなって生き返るわけです。これを、僕は「ジャパナイゼーション」と呼んでいるのだけれども、日本の2000年の歴史というものは、こういう歴史の反復だったんじゃないですか。

司会 これまでの成功に貢献があった日本の特徴で、追加すべき点はありますか。



吉田 寿 Hisashi Yoshida

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
コンサルティング事業本部
組織人事戦略部 プリンシパル

中谷 「繊細さ」を上げることができます。花鳥風月を愛でる文化というものはなぜ生まれたかという、これは他民族に脅かされない、平和の時代が続いたからです。世界の歴史でこんな国は少ないわけですね。平和が長いと、非常に小さなことまで人の注意は向くのです。だから、茶器の微妙なゆがみとか、そういうものに対して、これはすごいというような評価ができるのです。これが日本のモノづくり、職人氣質の源泉なのです。だから、そういう特異性を、日本人としてはきちんと自覚して、それを強みとして生かすにはどうしたら良いかを考えるべきだと思います。

吉田 理事長が言われるように、例えば人事制度一つ取り上げてみても、成果主義に対して批判があると、きちんと見直しをするわけです。

また、成果主義を導入しても、「社員が不安になっちゃいけないので、短期的な物の見方はやめましょう」とか「もう少し中長期的な形で、目標をきちんと設定しましょう」とか、それから「結果主義に陥らないように、もうちょっとプロセスをちゃんと見て、社員の仕事ぶりを適切に評価しましょう」とか、過去に踏んだ轍を踏まえて、学習して改善していこうという姿勢があります。

中谷 日本では「イエ」の概念延長線として企業組織というものが組成されてきたのです。確かに、戦前は戦後よりも流動性があったという議論もありますけれども、全体的に言うと、やはり「イエ」意識が強く、みんなで一緒にやろうという雰囲気というのはあったと思います。

だから、文化的なベースとしてのチームワーク、つ

まりみんなで一緒にやって、それを喜ぼうねというところがあります。自分だけ抜け駆けするのではなくて、一緒に楽しもうねという価値観が、まだDNAとしてあるのではないですか。

ただ、グローバル化とかマーケットメカニズムをもっと使わないと競争力ができないという話になってくると、それがネックになって、「何て日本人というのは変えることに対して頑固なんだろう。もうちょっと積極的にやればいいのに」と海外から言われてしまう。

直近の15年で何が変わったのか？

司会 ありがとうございます。次に、この直近の15年間に日本の経営はどのように変わってきたのかという点を皆さんで振り返っていただきたいと思います。

それでは、まずはじめに新田さんから、経営戦略コンサルタントの立場からこの15年を振り返って、大きなトピックでどのようなことが起きたかということをもとめていただければと思います。

新田 この15年、選択と集中とか、株主価値経営とか、グローバル化とかいろいろといわれてきましたが、個別のトピックスが起きてそれがどうだったかということ振り返るのではなく、むしろその結果、今どうなっているかというところを考える方がいいかと思います。私はこの15年全体が、非常に大きな転換期であったと思っています。それまでのモノづくりを中心とした国際競争力のある特定の企業と産業が牽引役となり、競争力の劣る産業をうまく支え、国全体として成長することができたのですが、いよいよそれが支えきれなくなり、さらには今まで日本的マネジメントが誇ってきた品質の高さとか生産性の高さとか、勤勉さとかといった、ブランド価値というものも、昨今の度重なる事故やクレームの発生などに現れているように、ゆらいできてしまっているところがあると思っております。

デフレの中でいち早く、再び競争力を取りもどした

企業を見てみますと、経営者が何らかのグローバル経験のある方であるという共通点があるようです。しかし、それは欧米の経営やグローバル経営の成功事例を単に模倣したからというのではなく、経営環境の変化に対して、自社のこれまでの経営で残し、強化すべき事、そして捨てるべき事を峻別し、グローバル競争に通用する独自の強みを作り上げたことにあると思われる。

従来から言われる日本的経営と一くくりにして見た場合は、すでに環境変化にあわなくなってきたところがあると思っています。一言でいえば、従来「日本的経営」といわれたものが、バブルの時期を境に崩壊をしたということが、ポイントだと思います。さらに将来の競争力の劣化に直結することとして懸念されるのが、人的資源の問題だと思います。競争力の指標であるIMD¹のランキングを見ても、「大学教育」と「教育に対する財政支出」の項目が先進60か国中55位前後であり、その上、今後労働力人口が急激に減少していくという事実は、将来的に、質量とも日本の強みである人的資源が減少していくことが伺えます。

いずれにしても、グローバル化が進んで、グローバルで通用するようなルールにあわせて事業とかビジネスをやっていけない状況に対して、従来の日本的経営の強みが全体としては発揮できなくなっているということが大きな問題ではないかと考えます。

吉田 過去15年は、人事制度の面から言うと、「人事制度改革の15年」だったかなという感じがします。

それで、先ほど新田さんのお話にもあったように、これまでの日本的経営の良いところと言われていた年功序列型の人事だとか、終身雇用というものに見直しが来ているのが現状です。もっとも、定年制はまだありますし、ドラスティックには変わってはいないです。ただし、長くその会社で雇用をすべき人材なのか、それともやはり短期で回していくべき人材なのかなどというように、会社側が人材の選別をするような動きは



新田真三 Shinzo Nitta

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
コンサルティング事業本部 経営戦略部
部長

出てきています。

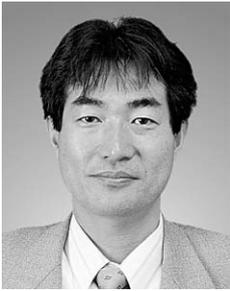
そして、その選別をする一つ的手段として、成果主義的な人事制度を導入し、会社があなたに期待しているのはこういうものですよとか、こういう成果を上げてくださいねというような約束のもと、その成果をきちんと評価し、それによって適正に差をつけていくというような処遇の方向に大きく舵を切ってきたわけです。

日本のこれまでの人事制度は、どちらかというと人事部門が、社員の方々を管理する上で使っていくための管理ツールでした。経営と直結させて、人材をどう生かしているかとか、活用しているかとか、そういう観点で人事制度を活用するような発想があまりなかったのではないかと、正直思っています。

ただ、これも新田さんのお話にあったように、グローバル経営みたいな形で、やはりもっと視野を広く持って人事や人材を考えていかなければならなくなってきて、人事制度も、いわゆる経営連動型とか、あるいは戦略実現型というような形で経営をサポートする仕組みとして位置づけられてきているといえます。

そういう意味では、これまで日本の企業の中で、ある意味で完結されていた人事制度が、パフォーマンス・マネジメントとか、コンピテンシー・マネジメント等の欧米流の人事の仕組みを導入しなければならなくなって、いろいろ試行錯誤しながらやってきた15年だったと思います。

成果主義に対しては、最近、批判めいた意見も一部では出てきています。このようなところからも、新しい人事のやり方は、完全には定着し切れていなくて、



矢野昌彦 Masahiko Yano

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
コンサルティング事業本部
マネジメントシステム部 部長

まだ現時点では試行錯誤を繰り返しているという状況なのかなという感じです。

司会 次に矢野さんから、ISOなどのマネジメントシステムのコンサルタントの目からどうかというところをお話いただければと思います。

矢野 経営の仕組みの側面からということで少しお話をさせていただきますと、1990年から2006年までの大きな変化としては、みなさんが話されているように、一つは、やはりグローバル化、いわゆる国際標準への適合の歴史であったのかなと見ています。

もう一つは、環境規制や社会的な規制をあげることができます。不祥事だとか不正に対して社会の反応が厳しくなってきたため、これにきちっと対応できるようにしていかなければいけないという問題です。この15年は、品質、製造責任を中核としたような品質トラブルに対する社会的な厳しさについて行けない企業と、それに適応した企業との差という、いわゆる二極分化が進んだと思います。

こういう、仕組みづくりを環境変化のスピードに合わせたような格好で適応してきた企業が、いわゆるデフレ化の中でもかなり伸びてきているし、そうでないところは非常に低成長であったと思います。

司会 次に公共経営の立場から岡本さんお願いします。

岡本 私は公共経営の研究者なので、その観点からすると、この15年は「市場」というものが前面に出てきたのかなと感じます。市場では、負けるものと勝つものが出るのは当然です。その典型的な事例が金融機関の数の減少であり、明らかな優劣関係というのが、その辺にはっきり出ているのかなと思います。

一方で、市場に存在する組織体というものには、人に人格があるように、企業の「社格」とか「品格」というものが今まで以上に必要になってきていると思います。

それは、経営者の方々が、どのような品格というものを持っていて、それがいかに社内の中に伝わっているか。例えばミッションを自分の言葉で表現できるか、それが翻って従業員の活性化、やる気につながるか、そのようなものから「社格」というのは生まれてくる気がします。言い換えると、「ミッション・ベースト・マネジメント」ができるかどうかということです。その延長線上に市場の優劣というものが結果として出てくるのかなと思っています。

司会 それでは、理事長から、今までの発言のまとめも含めこの15年間の日本の経営を振り返っていただきたいと思います。

この15年、根本的なところは何も変わらなかった日本

中谷 世の中では企業経営やマネジメントが「変わった、変わった」と言っているけれども、僕は大きく変わっていないと思うんです。先週、シリコンバレーへ行ってきましたが、シリコンバレーから見ると、日本の企業なんて何にも変わっていないように見える。それについては、悪い面もあるけれども、良い面もあるのです。アメリカは長い年月をかけて積み重ねてきた体制がないわけですから、変わろうと思ったら、あっさりと変わることができるわけです。それから、人と人の関係なども、ドライであるし、流動性がありますし。これに対して日本は綿々と繋がる長い歴史を持っている国で、そこにアメリカ型の改革やIT革命がやってきて、それに適合しなければいけないということで一所懸命変えようと頑張っているのです。どのぐらい変わったかという点については、何の尺度で見るとによって変わりますが、シリコンバレーのような異文化の土地へ行ってみると、全然変わっていないというのが僕の正直な印象です。

もちろん、金融業界再編など変わった点がないわけではない。考えてみると日本の国全体が、長い歴史の間で常に外的な圧力に適応しようとして、もがき苦しんできた。昔は、中国の脅威に対して死にもの狂いで適応した。明治維新になって、今度は西洋化にどう対応しようか、さらに戦後は、アメリカナイゼーションにどう対応しようかといった具合ですね。ただし、今までの変化というものは、決して、日本の長い歴史的伝統というものを無にするような変え方ではなかった。

そういう意味で、外国からは日本人は「したたかな」民族だと見られていると思います。つまり、長い歴史的伝統、文化的伝統があって、それをがっちり守りながら、しかし、どうしても変えないと生き残れないというところについては時間はかかるけれども必ず変えているというしたたかさです。このしたたかさは過去15年間に於ける変革のプロセスでも保たれていたと思います。

例えばアメリカとしては、「日本はあれだけ構造不況になり、バブル崩壊があったのに、何で、もっと早く改革しないのか？」といういら立ちの連続だったわけですよ。私も若いころは、それに組みして、「日本は何で、もっと改革しないの？」と言ってきましたが、今は「ちょっと待ってよ。そんなこと言ったって歴史というものがあるでしょう」と考えるようになった。歳のせいかもしれませんが……（笑）。言ってみれば「欧米の先進的制度」と「土着型原則」を習合させることが日本の発展エネルギーになっていたわけです。

人事制度改革にしても周縁的なところは市場メカニズムを取り入れましたけれども、中核のところはなるべく変えないようにしようとか、そういうふうに、痛みが余り本丸に來ないような形で、しかし、どうしても変えないとだめだなというところを一生懸命変えてきたのがこの15年だと思います。

これは、昔から日本がやってきた一つの流れと同じですね。先ほど矢野さんが、「国際標準への適合」とおっしゃったけれども、日本という国は過去2000年間、



岡本義朗 Yoshiaki Okamoto

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
政策研究事業本部
公共経営・公共政策部 主席研究員

ずっとそれをやってきたわけです。90年代というのは、バブル崩壊とかグローバル化、IT革命という大きなビジネス環境の変化というのが一挙に來たので、すごく変わったように見えるけれども、さきほど言ったとおり、シリコンバレーから見ると全く変わっていないわけです。

例えばコーポレート・ガバナンスなんて言ったって、日本の企業でうまくいっている会社をあげると、キヤノンであったり、トヨタであったり、つまり日本の組織の強さというものをできるだけ生かそうとしている会社なのです。飛び上がって格好いい改革をしようと思うと足をすくわれる、これが日本という国の現実なんです。

だから、たった15年の直近の歴史で見ても、アメリカから構造改革の圧力を受け、市場開放の圧力を受け、コーポレート・ガバナンスの圧力を受け、いろいろなアメリカ的な圧力を受けて、日本人は一瞬は、正しいと思っちゃうんですね。でも、絶対にそのとおりやらないですよ。やはり日本は、極めて「したたか」なのです。

ただ、そのことイコール、これから15年先までのほんとしていいという話では全然ないわけです。これは後の議論で言いますけど。

一方で、日本という国は過剰適合のところもあるわけですよ。日本の本当に強いところを消し去るような形で欧米のやり方を導入すると、部分的には最適でも全体としては過剰適合になってしまって不適合が起こるわけです。

日本発グローバルスタンダードの成功は難しい？

司会 ここから、目を未来、2020年に向けていきたいと思えます。ますますグローバル化が進む中で、日本の強みをどのように生かしどのように戦っていくのかというのが1つのポイントになるかと考えます。この点について、矢野さん、いかがですか。

矢野 マスマーケットに対する戦略ということになると、日本は非常に弱いという気がします。

この「マスマーケット」というのは、いわゆる量産型の、マスのユーザに対する量産力というか、機能のITを活用した普及力というイメージですけど、そのところが弱いと僕は思っています。自動車産業は、確かに成功しているのかもしれませんが、半導体やIT分野を見ると日本は非常に弱い。ここから考えると、ビジネスモデルづくりというか、ブランド力づくりというか、これらの部分での競争力をいかに上げていくのかというのが一つの課題だと考えます。

ビジネスモデル構築力、あるいはブランドをつくって、それをビジネスモデルに転換していく能力、またはある種のグローバルスタンダードづくり、このあたりが日本は、弱いと思います。

中谷 僕は、日本がグローバルスタンダードをつくるのは、少なくとも、意識的、戦略的には無理だと思うんですね。もちろん、事後的に成功した分野はあるんですよ。例えば日本車の品質ですね。日本という国は、文化的に繊細なので、とことん掘り下げるという性格がある。自動車だって、初めアメリカの消費者は「日本人は、何でこんな丁寧につくっちゃうのだろう。そんなんの要らないのに」と言っていたのだけれども、それを10年、20年使っているうちに、日本製の車じゃないと満足できなくなってしまうわけですよ。結局、それが日本のブランド力になったんですね。だから、いろいろな分野で、日本の文化的な繊細さというものを製品に組み込んで、コツコツ地道につくり込んでいったものが、結果として世界に普及して日本ブランド

になったり、あるいはそれがスタンダードになったりするということです。

一方、欧米流のグローバルスタンダードというのは、コンセプトが先にくる。日本人はコンセプト力ではグローバルスタンダードはつくれないのです。それは、コンセプトというのは普遍的なものだけれども、文化というのは特殊なものだからであって、日本人が強いのは文化、つまり特殊なものだからです。

アメリカが、何でコンセプト力が強いかというと、「土着文化がない」からなのです。あの国は祖国の文化から脱出してきた移民の集まりです。なるべく文化的な伝統・歴史といったものを全部捨象した上で、普遍性のある理念やコンセプトを打ち出した人が勝ちなのです。実際、アメリカが強いものという文化性が弱いと思われるものが多いですね。マクドナルドのハンバーガーとか、コカコーラとか、ギャップだとか、あるいはOSとか、要するに、文化の香りなく、世界中だれでも大衆が手軽に使えるもの、それがアメリカンブランドですよ。

アメリカはコカコーラとかOSとか、そういうものを世界じゅうに売りまくっているから、ものすごく儲けているわけですけども、日本人に同じことをやれと言ったって無理です。どうしても細部にこだわってしまうからです。

一方、日本ブランドというのは、作り込んだ品質であるとか、あるいは日本の製品は信頼できるとか、そういう「事後的なもの」なのです。戦略的、意識的なものではないんです。でも、それは、それで素晴らしいことであって、卑下する必要は全くない。実際、世界の人々は「メイド・イン・ジャパン」製品を買いたいわけだから。仮に90%を海外でつくっていても、最後の工程だけ日本に持ってきて「メイド・イン・ジャパン」にすると、付加価値が上がるわけです。つまり、「メイド・イン・ジャパン」のブランド力というのは、もう既につくられているわけです。だから、日本の製品が売れるわけですよ。その辺が、アメリカのグロー

バルスタンダードをつくらうというアプローチと、日本流の事後的な文化アプローチと違う。

ダイバーシティ(多様性)のマネジメント ～ロイヤリティからFUN(楽しみ)へ～

司会 ありがとうございました。

それでは、「2020年に向け、日本企業が競争力を維持していく上でキーになるポイントは何か」ということで、吉田さんから口火を切っていただければと思います。

吉田 これからは人口が減りますから、必然的に労働力というか社員も少なくなります。そこで、これにどう対応していくかという話は、やはりこれから先、課題になってきますね。

そこで実際に企業で何が起きているかをみると、最近「ダイバーシティ・マネジメント」が必要だと言われています。つまり、雇用には正規・非正規もありますし、男性・女性もありますし、高齢者もありますし、外国人労働者もありますし、それぞれの強みを持っている人たちがどう生かしていくかが、これからの企業の人材マネジメントの大きなテーマになってきます。

高齢者については、既に65歳までの雇用を前提とした形で法律も改正になっていますし、それに対応する形で定年制をどのようにするかという問題もあります。高齢者を仕事でどう活用していくかという取り組みもなされてきておりますし、一方では、女性の戦力化も、最近結構、話題に上ってきていますね。

このように、社内にいる多様な人材を、これからどのようにうまくマネジメントしていくかという点が重要になってきているのが現状だと思います。

例えば現場力という点では、外食関係とか、アパレル関係とか、基本的にお店で働いている人は非正規雇用がほとんどになっています。このような状況の中で、正社員と非正社員をうまく現場で競わせながら、彼らの力をうまく引き出していこうという企業が増えてきていますね。



岡本 その現場力は、従業員にいろいろな階層があるとして、どの立場であっても、その企業に対するロイヤリティが前提になっているように思います。ロイヤリティがあるからこそ愚直な努力が行われるし、創意工夫が行われてチームワークが発生するのではないのでしょうか。

中谷 僕は、特定の企業に対する忠誠心というのは、だんだんなくなっていくのじゃないかと思うんですよ。

言い換えると、企業の組織論というものも抜本的に変わらなければいけないというわけです。例えば米国にパタゴニアという衣料品の会社があります。この会社はとことん環境にこだわっているのです。経営者が登山家でもあり、環境のために企業活動をやっているという人です。だから、本当に環境のことを心配している人々だけしか従業員にできないのです。

つまり、パタゴニアの従業員たちは会社のために働いているのではなくて、環境を何とかしたいという思いや「共感」で集まっているわけです。要するに、今勤めている企業に食らいついていないと食っていけないという時代から、豊かな社会になってきて、自分が本当に価値があると思うことにコミットして、そのためだったら夜も徹してやるよというような、そういう人の集まりの時代になってきたわけです。だから、それに応じて組織論も変えなければいけないのです。

今、アメリカではやっている言葉で「スーツ族対ギーク族」というのがあります。スーツを着ている人と

というのは、背広着てネクタイして、従来型のマネジメントをしているのだけれども、ギーク (Geek) というのは、そんなことは一切拒否して、みんなジーパンはいて、何か面白いことがあったら徹夜でもやる人たちのことです。給料も多少は必要かもしれませんが、あまり気にしないようです。

実は、アメリカの今のWeb社会を支えているのは、ほとんどそういうギーク族人材なのです。背広着てマネジメントするスーツ族は、シリコンバレー的な環境ではなかなか成功しないですし、従来のマネジメントの発想ではギークには対応できないのです。そして、Web時代で本当に力を持っているのは、スーツ族ではなくてギーク族なのです。人事とか管理という言葉自体が、これからはひょっとしたらタブーになってくるかもしれない。

この人たちは特定の企業のために働いているのではなく、企業の枠を超えてある特定のミッションでつながっています。だから、シリコンバレーは、極端に言うと企業機密って余りないのです。個々人が組織でつながっているのではなくて、ミッションでつながっているから、秘密なんて存在しないんですよ。

これはまさに、IT革命がここまで来た、あるいは豊かさがここまで来たという証拠だと思うのですけれども、そういう意味で、経営学も抜本的にかつかなりの勢いで変わっていくと思います。だから、人事にしる、戦略論にしる、組織論にしる、そういう大きな時代の変化というものを見据えて新しい視点から議論していかないと、あっという間に時代に置いていかれるかもしれません。

アップルをつくった一人であるウォズニアックという人は、パークレイ大学をトップで卒業しました。彼が卒業の際に代表のスピーチをしたのですが、そのときに有名な話があります。「人の幸福、HappinessというものはFの3乗だ」というものです。3つのFのうち、初めのFはフード (Food)。フードというのは食料、つまり生き残りのための道具です。2番目はフレンド

(Friend)、つまり社会生活で、社会生活がないと人間は生きていけないわけです。3番目のFはファン (Fun)、楽しみです。かつての工業化社会の時代は、とにかくみんな、「フード」にありつけるかどうかというのが圧倒的に重要で、ここで効いたのが、実はプロテスタントエシクであったわけです。つまり、「仕事や職業というものは、天から与えられたものであるから、文句を言わないでとことん一生懸命それをやりなさい。それが神への道です」と言うのがプロテスタントエシクなんですね。そういうものが出てきた理由というのは、やはり工業社会に合っているからですね。

そういう時代の「フレンド」とは、同じ会社で働いている人が「フレンド」かなという程度だったわけです。まして、「ファン」についてはがたがた言うなという時代だったわけです。それが、だんだんウエイトがシフトしてきて、今の「フレンド」というのは、会社だけの友達というのは淋しいから、SNSみたいな趣味とか価値観でつながるような「フレンド」というものを持ちましようよとなり、さらに今は三つ目の「ファン」の時代に来ているというわけですね。

やはりギークの世界では、本当にそれが自分にとっておもしろいかどうかということが決定的に重要で、「フード」は最低限確保できればいいわけです。「ファン」で、とことん自分の生き方を決めるという人が、比率的にはだんだん増えてきているんですね。それで、こうしたギーク的な世界が中心的になってきて、それが組織の原理を変え、人事の考え方を換え、企業のミッションを変え、みんな変えているわけですよ。

それに対して、日本は「文句を言わないでやれ、それが愚直な現場力だ」と、まだまだプロテスタントエシクでやっているわけで、このギャップは、大きいのです。一方で、日本の若者の意識もだんだんギーク的になってきたし、その前哨戦がフリーター、ニートではないでしょうか。

ある人は、「15年先は『ギート』の時代だ」と言っています。この「ギート (Geet)」というのは、「ギー

ク」+「ニート」で、それを合わせるとギートと言うんだそうです（笑）。それは、ちょっと先走り過ぎているけれども、日本も既存の価値観でマネジメントされるのは嫌だと言っている人間が、フリーター、ニートという形で世の中にあらわれてきている。実はその中にはある特定分野についてもの凄く詳しい、例えば「コンピュータオタク」のような人たちがいて、彼らが社会変革のドライバーになっていくという可能性があるのです。

僕は先日Googleに行ってきた時に、小さい時から友人の息子さんにたまたま会いました。彼は小さいときから天才的で、学校にも行かないで、朝から晩までソフトをつくっていた。灘高を出て京大の医学部まで行ったのだけれども、日本の管理社会ではやっていけなかったようなんです。ところが、Googleでは「あいつはできる」ということで重宝されているわけです。Googleという会社は、そういうギーク的な人間でないと能力が発揮できない会社なのかもしれないと思いました。

また、Googleでは、就業時間の20%以上を勤務以外のことに使わなければいけない仕組みがあるんです。80%はビジネスの時間ですが、そこで満足しちゃうために、20%は何か他のことをしなさい、という制度なんです。実際には、その時間には食堂で飯を食ったり、他部署の人と話をしたりして、「こういうアイデアはおもしろいね」などのコミュニケーションをこの20%の時間でやるわけです。これは、楽しみ以外の何ものでもないわけですね。そういう環境から、GoogleマップやGoogleアース、G-mailのような新しいサービスが出てきたのですよ。

また、その食堂がめちゃくちゃうまいのなんの。「今までアメリカで食べたものの中で、こんなにうまいものがあったの？」と言うぐらいうまいんです。Googleでは、従業員は朝・昼・晩、いつ来て食べてもいいんです。そのために最高のシェフを高給で雇っているそうです。中華料理、西洋料理、日本食でも何でも、どれをとって

もともうまい。外へ行ったら絶対食えないので、みんな会社に残って仕事をしているわけです。

そういう環境で社員同士が知り合って、それで20%の時間をクリエイションのために使っている。Googleの商品企画力はこういったところから出ているようです。だから、日本企業もこういった新しい価値観に基づく斬新なマネジメント・システムを考えないと、遅れてしまうんじゃないかと心配しています。

Googleは、個人の能力というものをとことん生かそうとしている会社です。社員みんなが、自由に歩き回っていて、大学のキャンパスみたいな雰囲気です。アジア人も多い。国籍なんか一切関係なく、この人が今どういうことにコミットして、どういう能力があって、どんな仕事をしているのかという点だけが重要なんですね。そういうことでモチベーションされている集団なんですよ。

日本では、Googleが18兆円の時価総額を持っているのを、すごいと言っているけれども、既存のマネジメント・システムと全然違うシステムを持っているということを我々は勉強しなければいけないと思いますね。

日本では有名大企業のブランドに引っ張られて就職するとか、あるいは大学を選ぶときも偏差値だけで選ぶとか、そういう考え方が一般的でしたが、今の若者は、それはつまらないということにだんだん気がついてきている。だけど、親の影響もありなかなかそれをやめられないわけです。そして、トヨタやキャノンみたいに、とことん現場でいいものをつくらうという文化が、まだ幸せの源泉である人が多いのです。一方、GMやフォードには、そういう人はほとんどいないからダメになっちゃっているわけです。だから、そのような分野ではしばらくの間日本が勝ち続けるということは十分あり得ることですね。

しかし、Google的な、イノベティブな新しい世界に導いていく力を持った企業というのは、日本からはなかなか生まれてこないですね。

付加価値の大きな部分というのは、ITの方にだんだん移ってきている。今のところ日本は、その分野は非常に弱い。今は2合目か3合目かわからないけれどもIT革命がこれから本格的に進展していく中で、日本がどういうポジションを占めようとするのかということはきちんと考えておくべき重要なことです。

日本にだって、ギーク的な世界の方がおもしろいと思っている優秀な若者はたくさんいます。大手のブランド企業に就職するだけが能じゃないと思っている人がたくさんいるはず。例えば、アニメをつくっているスタジオジブリの人たちとか、ほかには絶対に負けないうまいものをつくる料理人とか、そういう人たちの就労人口も実は結構たくさんあるわけで、そういう人たちは「Fun」で生活しているのです。その仕事で、すごい金儲けしようなんて思っていないわけです。

ただしこの人たちの中から、どういう形でIT革命に寄与できるような人材を育てていくのかというところが、まだなかなか見えない。でも、5年、6年たつてくると、そういう世界で、おもしろいビジネスを立ち上げてくるような若者は、必ず出てくると思うんです。

我々の知っている伝統的な企業では、確かに、まだまだそんな変化はないけれども、ゆっくり、ゆっくり地殻変動は起こっていると思います。

M&Aにおいて問われる経営者のあり方

中谷 ところで、2007年に三角合併が解禁されて、海外企業でも日本の会社を株式交換で手に入れられるというふうになったときに、アメリカの会社は日本の会社をたくさん買いますかね。

新田 M&Aの手段が増えることから、それなりに増えるとは思いますが。一方で株式交換によって買収側にも株式の希薄化の問題が生じ、株主価値を毀損する可能性もあるので、既存株主からの厳しいチェックがはいられます。ですから分野によるのではないかと思います。現金でもM&Aをしたいという業種では増えるでしょうね。でも全体として一挙に大きく増えるという見方は

少ないと思います。

吉田 M&Aについては、単純にエコノミックのゲームで、土足で他人の家に踏み込むみたいなやり方をするから失敗するのではないかと、見ていて思います。いろいろな人が「あんなやり方はおかしいよな」と言われているケースは結局、1件も成功していません。成功するかしないかは、アプローチの仕方とか、M&Aのかけ方とか、やはりやり方が重要なのだと思います。

人事制度なども、やはり同様で、コンサルティングの初期段階であるべき論を申し上げると、「理屈はわかるんですよ。でも、納得しないんです」と言われることがあります。理屈はわかるけれども、納得しないという場合は、制度としてもだめなのです。我々は、実際の作り込みの中で納得できる制度にしていきたいと思います。

新田 社員同士が一つの目標に向かって一緒にチームワークを発揮できる時に企業は強みを発揮できるわけですね。人で企業は成り立っていますから、人が納得しなかったら難しいと思うんです。ですから、人の部分を無視したようなM&Aは成功確率が低いと思います。

これからは、会社のためという論理ではなくて、もっと違う論理で、会社の管理、マネジメントの仕組みをつくり直さないといけないという、ものすごく大事なポイントに今は差し掛かっているんじゃないかなと思います。

自分の家族のため、日本に住んでいる人たちのため、世界のためとか、こういったことは「公の気持ちを持った民」としての意識、とってよいかと思います。会社というのはあくまで手段であって、こういった意識が企業のマネジメントの仕組みとうまく組み合わせられていかないと、これからはうまく経営できなくなるんじゃないかなという気がします。環境問題やコンプライアンスへの意識の高まりなどにもそれが現れていると思いますね。

中谷 今まではブランドのある名前のついた会社に行きたいというように、ブランドに惹かれていた。しかし、これからはその会社に行ってこういう仕事をするのが

自分の生きがいだと思わせるような、そういう理念を経営者が掲げることで、共感を呼ぶような求心力を会社を持つことが必要なのです。そのところを、これから経営者が意識しないと、いい人を採用できないでしょう。

新田 ご指摘のとおり、経営者にとって、共感を呼ぶような公の部分といいですか、ビジョンといいですか、それを示せるかどうか、大変重要だと思います。

岡本 いわゆる大企業の経営者の方たちは、どのような素養を持っているべきなのでしょう。例えば欧米の大企業の経営者と、個人の素養という点で勝負をさせたらどうなるかという想像をしたときに、そこに日本の弱みが出るのではないのでしょうか。

中谷 素養の前提であるリベラルアーツ教育が、日本では圧倒的に不足しているということが弱みの原因として大きいと思います。欧米では、リベラルアーツが重要視されていますよね。大学も学部別に分かれていないですから。哲学とか歴史とか、そういう学問をきちっとやった上でビジネススクールがあるから、そこに花が咲くわけです。日本の場合は土壌をつくらないで、いきなり専門の学問をやりなさいと言っているから、狭い人材が生まれやすいのではないかと。ここに根本的な問題があり、リベラルアーツの土台なしにビジネススクールをやったって、欧米の経営者と対抗できる人材はつくれないと思います。

また、先ほど岡本さんが言われたけれども、企業が品格をなくしちゃうと長期的なブランドは創れないですね。

つまり、人と同様に、企業が生きていく上では、「社会的ミッション」が必要なのです。短期的には安くて、だれでも買えそうなものをつくったら企業は儲かるけれども、長期的なブランド形成は、社会的ミッションがないと難しい。

グローバルなBtoB戦略

中谷 これからは経営のグローバル化がすごく



重要になりますよね。つまり、日本の強みを生かしながら、どのようなところで外国との接点、インターフェースをつくっていくかということです。

自動車産業は、西洋の先進技術と日本的価値の習合で成功した典型的な例です。自動車のコンセプトをアメリカから輸入し、改善・改良し、日本流に価値をつけて強くなりました。トヨタは、すごく日本的な会社であるがゆえに、これだけの力を持つことができるようになったともいえます。

しかし、IT関連の企業において、同様の習合で成功することできるのかなという疑問がある。ITもアメリカからコンセプトを取り入れつつあるわけだけど、それを日本流に改善して、逆輸出できるようになるのかどうか。今後の15年間という時間を考えたときに、これが一番重要なポイントだと僕は思います。そこが、余り見えていないのですが、これは、やはり日本の産業界が必死になって模索しなければいけないポイントだと思います。

つまり世界的に起こっているグローバル化や、ネット革命の大きな潮流を、どうやってうまく日本的に活用できるようになるのかということです。

矢野 製品のよさとか、技術力という工夫力はあるので、それをブランドに転換していくということが重要ですね。

中谷 ただし、20年かかるわけですよ、ブランドになるには。



この間、僕は化粧品の色材をつくっている大阪のメーカーの経営者と話をしたら、いまや、化粧品の競争力は日本が一番だと言っていました。なぜかという、日本のメーカーは、アジアの各民族の皮膚の特色にあわせた、化粧品を非常に緻密に丁寧につくっているそうです。だから、アジアではメイド・イン・ジャパンは最高のブランド品になっている。その人に言わせると、フランス製の化粧品をありがたがっているのは日本人だけだそうです。

ところが、その話には先があって、実は、日本人が使っているフランス製の化粧品は大部分が日本がOEMで供給している(笑)。自然界にある色材をフルに活用して、毎年新しく開発していく能力があるのは、日本のメーカーだそうです。

矢野 たしかに、BtoCにおけるブランド力というのは、かなりありますね。一方、例えば中小企業は非常に高い技術を持っているけれども、それが売れるようになるBtoBにおけるブランド力を、如何に世界の中で高めていくのかという点が、重要なポイントになるんじゃないかなというふうに思っています。

非コモディティ化の戦略

司会 有益な意見をたくさんいただきましたが、最後に2020年という未来に向けた日本経営のポイントを皆様からいただきたいと思ひます。

新田 日本人の特性を生かした、他社にできないことを、

どれだけ生み出すことができるのかということがポイントになると思います。そのためには、企業はさきほど話が出たグーグルのように優秀な人材を国内だけではなく、グローバルにどれだけ集めることができるか。さらに、そこで学びたい、働きたいという気持ちにさせるような企業を生み出すあるいは誘致できるような地域づくりだったり、国づくりということをやっていくことが重要だと思います。

次の新しい産業をどうやって興していくのかという点では、その種まきというのは、やはり人の部分が大事だと思います。人と知恵が一番の源泉だと思いますので。日本のよさを生かすために、海外からも含めて有能な人が日本を好きになって長く住んでくれるような政策が必要です。

また、本当に日本の得意な分野で勝負をしていくという発想が非常に必要だと考えます。コモディティ²で勝負は絶対すべきではなくて、本当に高い品質や機能、デザインなど付加価値や魅力を付け加えられるような分野や製品で勝負していくべきだと思います。

成果主義と個の覚醒

吉田 僕は、あと15年後には、成果主義はきちんと日本の企業に根づいていると思います。というのは、今は日本企業に合うようにアレンジしている最中で、成果主義はだめだとか、失敗しているとか、いろいろ巷では言われます。しかし現在お付き合いしている企業の中で、成果主義の旗をおろしている企業は1社もないのです。成果主義をどう自社に取り入れ、組織風土に合うようにし、社員の価値観とか意識を新しい成果主義でどのように変えていくかということに取り組んでいる企業がほとんどなのです。この15年の間には成果主義は、ごく当たり前に日本の企業の中に浸透しているだろうと予想します。

ただ一方で、現状では、自分がやっている仕事の本質、つまり会社が与えてくれている自分の仕事というものがどういうものか、ということへの認識が足りな

いまま仕事をしている人たちが多くのように感じます。目の前の仕事はどういう意味があるか、つまり所属している組織の中でどういう位置づけにある仕事なのか、さらに会社の中でこの仕事というのはどのような位置づけにあるものかというような認識が足りなくて仕事をしている現状では、成果を上げるというのは無理なのです。このような状況では、どういう方向に頑張ればいいのか自分でよくわからない。目標管理も入れているところも多いですが、目標を立てると言われても、正しい目標なんか立てられないですよ。このような状況に対して、これからは仕事に対する認識を深め、どのようなプロセスで、どういう行動をとれば、どのような成果に結びつくのかということ、一人ひとりが仕事の中で真摯に問いただして行って、成果の出し方を学習していく必要があります。

個の自律が最近いろいろ言われていますが、個の自律以前にまだ個人が覚醒していない部分がまだあり、個の覚醒の方が、現時点では課題だと思っています。

環境技術のビジネス化戦略

矢野 15年後を見据えてやるべき点として、まず大きな流れとして、きちんとしたCSR対応を行うことがあります。

それからもう1点が、BtoCのブランド化だけではなく、BtoBのブランド化にいかに対応していくかということです。その中で、グローバルで展開できるようなものを、もう少し価値（バリュー）の連鎖として提供できるといいのではないかと思います。このような信頼連鎖のビジネスモデルをつくれるとよいと思っております。

具体的には、日本の環境技術を生かし、世界に対して商品とかサービスも含め打ち出していくことが、一番重要だろうと思いますし、その部分が日本にとって戦略的に重要な、いわゆる勝てる分野ではあると思います。

中谷 環境問題についてのポイントはやはり中国だと思

います。中国は隣国であり、中国の環境問題を日本の技術が解決を支援するということが極めて重要です。環境技術によって日本の中国に対する貢献を高めることで、日中間の関係を今後より適正なものにすることができると思われる。

矢野 それは知的財産とかそういう格好で、ロイヤリティとして提供していくというのが、一番良い戦略かなと思います。

中谷 日本の強みを戦略的に使いながら、やはり尊敬される環境立国というふうにすると、日本の将来は結構いいんじゃないですか。

ミッション・ベースド・マネジメントの重要性

岡本 2020年に向けた日本経営のポイントとしては、まず1点目として企業の品格が挙げられます。尊敬に値するような企業でなければならないと思います。日本流のやり方で、ここは強くしていけるかなと考えています。品格を高めるには時間はかかるかもしれないけれども、いわゆるメイド・イン・ジャパンという信頼性がある中で、品格と合わさって各企業の強みも出てくるのだろうと、楽観的に思っているところです。

次に人材の品質という点です。これは、主に経営陣についてですが、やや悲観的にみえています。企業の強さの要因が、コンセプト育成能力やマーケティング能力であるとするならば、これらについては、日本流の強さを発揮するということはなかなか難しいのかなと思います。そういう意味では、楽観的ではないです。

3点目は、「ミッション・ベースド・マネジメント」です。この面を強くしていけば、もう少し日本企業への見方も変わってくるのかなと思います。先ほどのCSRの議論に関係しますが、企業において公というものの存在をどのように意識していくかということ、企業経営の中で、あるいは企業戦略論の中で、自分の言葉として表現できる経営者が登場することを期待したいです。

司会 では中谷理事長、全体のまとめをお願い致します。

これからの15年における3つのキー

中谷 私は、これからの15年は次の3つの対応がキーになるだろうと思います。1つはグローバル化対応、2番目は環境対応、3番目はWeb革命の対応、です。この3つの対応をうまくやれるかどうかというのがすごく重要なのです。

まずグローバル化対応については、製造業のグローバル化というのはうまくいったのですけれども、それ以外のサービスとか金融とか、高度なところのグローバル化というの、まだできていないと感じています。これはなぜかという、グローバル人材が圧倒的に不足しているからです。つまり、深くて意味のあるコミュニケーションをできるエリート経営者が少ないということなのです。こうしたグローバル人材をどうやって育成するのが、製造業以外の分野での日本のグローバル化を成功させるキーになると思っています。

2番目の環境対応は、日本人の得意分野になり得る可能性のある分野なので、経営者ももうちょっと意識を高くして、これを戦略のツールとしてきちっと使うという対応を、是非取り組んでいく必要があります。

3番目のWeb革命の対応については、従来の組織原理とか人事管理の発想とか、そういうものを抜本的に

変える可能性があるので、ここのところは、日本としてこれからきちんと研究していかなければと思います。

これら3つの対応に共通しているのは、従来の管理主義的な発想では、もうやっていけなくて、人々の「共感」をどうやって得るかということが経営のエッセンスになることです。だから、「共感」ということが今後の大きなキーワードになると思います。

そして、やはり個人個人の「多様性」をきちんと尊重することです。これは「共感」と裏表の関係にありますが、多様性の尊重がないとクリエイティブな会社にはなれないと思うのですね。軍隊的な生産方法だけではどうにもならないわけで、「共感」と「多様性」というのが、3つの対応のかぎを解くキーワードになるかなということが、僕の今日のまとめです。

日本人は環境に対するセンシティブリティがものすごく高いので、これについては世界のリーダーになる資格があるし、なれると思います。そういうことを意識して国も政策をつくるべきだと思います。

司会 2020年に向けた日本経営のあり方について、有意義な意見が多く出たと思います。われわれは、これらの意見を昇華させ、クライアントにさらに役立つ経営コンサルティングサービスへ取り組んでいきたいと考えております。大変長時間の座談会ありがとうございます。

【注】

¹ IMDとは、International Institute for Management Development（国際経営開発研究所）のこと。このIMDが世界51カ国及び9地域を対象に、「マクロ経済」「政府の効率性」「ビジネスの効率性」「インフラ整備」の4分野314項目について、国際競争力ランキングを毎年作成・公表している。

² 競合している商品の間で互いに差別化できる特性が無くなり、主に価格（の安さ）に基づいて取引が行われるようになる商品のこと。