

混迷の時代におけるマネジメントと人的資本



JICQA 代表取締役社長

菅野 良一

世界と日本

日本経済は長年の停滞からの脱却する兆しを見せていますが、同時に、ロシア、東アジア、中東などでの地政学的リスクが急激に高まっています。権威主義国家とのデカップリングやデリスクが叫ばれているものの、経済のグローバル化は逆行できない一方通行の特徴を持っています。世界は「つながっている」のが実態であり、程度の変化はあれども、グローバリゼーションは間違いなく今後も続いていくはずで、特に資源・エネルギー・食料の低自給率という根幹的課題を抱える日本は、グローバルな経済連携の中で賢く立ち回っていくほかありません。日本はリスクとチャンスが混在する複雑な環境の中で最適解を模索し、試行し、その繰り返しを通じて環境に適応していかざるを得ない宿命にあります。

直近の新聞で「日本の名目GDP（国内総生産）がドルベースで世界4位に転落、ドイツに抜かれる」といった国際通貨基金（IMF）の予測を目にしました。2000年に世界2位であった日本のGDPが世界4位に転落するというのは、順位の値だけを見ると大きな変化ではありません。ところが国民一人当たりのGDPに注目すると、驚くべきことに日本は2000年の世界2位から2023年には34位に低下することになります。一人当たりのGDPと平均給与には強い相関があると言われていいますので、このGDPの大幅な低下はグローバルな観

点から見ると国民の貧困化を意味します。相対的な通貨の実力を示す実質実効為替レートで日本をみると、円の価値は50年前（1970年代初期）に逆戻りしており、1995年のピーク値の40%まで低下しています。国民が気づかないうちに日本は先進国から途上国に格落ちしたような状況になっているわけです。

付加価値向上とリーダーシップ

ではどうすれば日本は強さを回復し、この状況を打開できるのでしょうか。マクロ的に考えると、解決の方向性は「労働生産性＝付加価値÷労働投入量」の向上にほかなりません。「失われた30年」とも言われるバブル崩壊から現在に至る期間、日本の企業活動の多くは効率化やコスト削減、すなわち労働生産性の分母を小さくする活動が中心でした。今後はその分子である付加価値を増やす、とりわけ企業活動によって製品やサービスに付加される金銭的価値（消費者・需要家・顧客が高いお金を支払ってでも商品・サービスを買いたいという意欲を喚起する価値）を上げていく活動の強化が不可欠です。そのためには新規事業やビジネスの路線転換・変革への弛まぬ挑戦が必要であり、その実行には既存事業と並走させる「両利き（二兎を追う）」経営が必須になります。ただし、その経営は「言うは易く行うは難し」の代表例であり、「アジャイル、機会探索、試行錯誤、リスクテイク」といった形態の行動が求められます。

企業における付加価値向上を実現するための飛び道具は存在しません。詰まるところ「環境分析⇒課題設定⇒方策・代替案⇒意思決定⇒実行⇒点検・評価と改善（GO/STOP含めて）」といった地道な活動の繰り返しが早道かつ効果的な手段となります。実はこれは、ISOマネジメントシステムの考え方にほかなりません。その考え方のキーワードは、カスタマーフォーカス（顧客中心）、リーダーシップ、PDCA、リスクベース思考などで代表されますが、中でもリーダーシップとそれに伴う意思決定が重要となります。「リーダーシップ」「意思決定」という用語はビジネスで広く使われていますが、それらの理解や込められた期待に関しては人によって違いがあり、時に誤解を招くこともあ

ります。

マイケル・A・ロベルトは著書『決断の本質』（英治出版、2006年）において、戦略的意思決定には「神話と現実」があるとし、「意思決定は最高責任者が行うというのは神話であり、現実には複数レベルの人たちでの同時並行的な活動である。意思決定は知性の行使であるというのは神話であり、現実には社会的、情緒的、政治的プロセスの複合体である」といった興味深い指摘をしています。また同書ではリーダーについて、「危機の際に人々が求めるリーダーは、私たちの進むべき方向を示してくれる人、すなわち難しい問題をやさしくしてくれる人と思われているが、実際には求めるべき人は救い主ではない。眼前の問題は生やさしいものではなく解決には痛みが伴うことを伝え、そのような状況下でも人々の挑戦意欲を掻き立ててくれる人である」という見識も示されています。

マネジメントと人的資本

リーダーシップは経営トップの力強さを示すものであり、意思決定は果敢になされるべきと考える人は多くいます。そのような経営者の代表として、アップル創業者のスティーブ・ジョブズ、テスラ創業者のイーロン・マスクなどがよく挙げられますが、神がかった人に運命を委ねることにもなりかねず、一步間違えれば極めて深刻な失敗につながり、巨大な損失を被ることになります。谷 敏行著『Amazon Mechanism』（日経BP、2021年）で紹介されているAmazonのマネジメントは、前述したマイケル・A・ロベルトの「現実」のリーダーシップ・意思決定を実現しうる一例です。同書によれば、Amazonでは「全員がリーダーであり、リーダーは14項目のOur Leadership Principles（リー

ダーシップ原則）に従って行動する」ことが求められ、このマネジメントがイノベーションを創出し続ける源泉であると主張されています。現在に至るAmazonの成功は、カリスマや天才がいなくとも継続的なイノベーションは可能であることを示しています。また、そのマネジメントの本質は人々のやる気を喚起して自律的に行動させ、多様性を尊重して意見や提案を引き出し、その総合化による方策立案と実行の繰り返しを通じて具体的な成果を得ることだと考えられます。

ISOマネジメントシステムは、組織が陥りやすい属人化の罠を避けながら「仕事を仕組みで回して継続的改善を実現する」ことが基本です。その仕組み中では、リーダーには人的資本（人的資源）のポテンシャルを最大限に引き上げる力量や工夫が求められます。ただ残念ながらリーダーによって一気にそのポテンシャル向上を達成する効果的な方策はなく、企業・組織を支える個々人の「志×能力×やる気」向上の積み重ねにより顕在化させるほかありません。ここで「志」とは目的・目標のレベルであり、「能力」は知識力や問題解決力の程度、そして「やる気」は成功体験によって強化される前向きさの度合いです。「志×能力×やる気」は、三つの要素の積がポテンシャルの顕在化力となることを意味しますが、特に「やる気」をいかに上げるかがポイントになります。人々のやる気を向上させつつ、ISOマネジメントシステムの枠組みを基本とした全員参加型での改善・革新活動こそが、混迷の時代における企業・組織の環境適応力の向上の核になりうるものと考えます。JICQAはISO認証の審査を通じて皆さまの活動を引き続き支援してまいります。

[目次に戻る](#)