



一橋大学イノベーション研究センター 特任教授・名誉教授 法政大学大学院 教授 米倉 誠一郎氏

戦後の発展支えた戦前の教育投資 困難に好機見だし創造的対応を

最近「日本人は創造的ではない」といって、日本人からできぬことがあつた。本誌に「どうしようか」。

例へば成立間もない明治政府は、武士階級への俸禄(ほらうりく)で財政が圧迫されていきました。そこで、士族の俸禄に代りた利付公債を発行して身分を買い取り、俸禄を全廃。一部の士族は公債を資本に起業家へと生まれ変わりました。近代日本を支える存在となりました。極めて創造的に対応したといえます。

1871年から欧米に派遣された岩倉使節団以降、日本は殖産興業など富国強兵を強力に推進しました。当時、世界の主力産業だった絹工業において、日本は1890年に輸出が輸入を凌駕(りょうが)した。

問題は、その格差が固定化していったことです。格差は、大衆迎合では解消できません。明治・近代の日本がそうしたように、外的変化に創造的対応ができる人間を育て、イノベーションを促進するよう教育こそ、格差に対する有効な対策といえます。

ところが現代日本の教育への公的支出は、世界的に見ても最低水準にあつた。未来に投資していません。だからといって、今ある教育システムを温存するだけの「無償化」が解だとは思えません。教育バウチャー(利用券)制度など、21世紀型の教育システムを考へる必要があります。

この20年あまりの間、日本は主要各国の国内総生産(GDP)が数倍に伸びる中で停滞を続けてきました。かつて世界3位だった1人当たりの名目GDPは25位に墜落しました。受験生が20歳もしていったら、やり方を考えるように助言するでしょう。20年に渡り成果を上げていない日本経済も同様です。

日本は「変わらねば死を」という危険水域に入っています。組織が多様化しなければ、多様な顧客に対応できません。ビジネスの中心がモノからコトへ移る中、需給のマッチングを図るシェアリングの重要性は増し、製品・サービスを提供して顧客を集めるフリーミアムが有効な場面も少なくないでしょう。

日本企業はワークスマーケット・ワークタイム(高賃金・高生産性・高多様性を指し、失敗を許容しながら事業のスピード化を図り、プラットフォームの方程式に乗らねばなりません。日本企業には、小さくても世界を数え得るイノベーションの種が数多くあります。分散型再生可能エネルギーや都市型スマートビルなど、プラットフォーム構築でリードできる分野も少なくありません。

英国首相を務めたチャーチルは、楽観主義者はあらゆる困難に好機を見いだすと言いました。今こそ私たちは好機を見いだし、世界に打ち出なければなりません。

「個が生きる経営—地方創生活動『みらい創り』と新たな価値提供戦略『Smart Work Innovation』—」

特別対談

「個が生きる経営—地方創生活動『みらい創り』と新たな価値提供戦略『Smart Work Innovation』—」

個の発想力高める

内田 御社は20年以上前からワークライフバランス(仕事と生活の調和の実現)に取り組んできた、働き方に関する先進企業だと思います。現在展開している価値提供戦略も注目しています。

栗原 当社は昨年3月、新たな価値提供戦略として「Smart Work Innovation」を発表しました。一般的なビジネスパーソンは、必要な資料を探すために年間150時間費やしているそうです。この無駄を省き、ホワイトカラーの生産性を高めることが、当社の新たな責務の一つだと考えています。

そこで人工知能(AI)やIoTモノのインターネットなどの先進技術を活用したソリューションを提供し、より創造的な働き方への変革を促します。単に複合機やオフィスプリンターなどを提供するのではなく、プロダクションサービスやソリューションサービスを中心とした事業構造へ転換を図る戦略です。

内田 年間150時間といえは、年間の総労働時間の約1割に相当します。これを効率化できれば、より創造性の高い業務に集中できるようになります。

栗原 その通りです。こうした顧客の求める多様な価値を創造・提供していくには社員一人ひとりが「個を活かして創発」することが欠かせません。そこで個の発想力を高める取り組みとして「10」を実践しています。業務時間の10%を使って自由な研究を認めるもので、一人ひとりの柔軟で大胆な発想から、具体的な商品や技術発表に至る例も生まれています。

内田 本来業務の生産性が落ちる懸念はありますか。

栗原 本来業務をやり続けるのは大前提です。その上で自由に研究できる余地がある。と、チャレンジ精神を鼓舞しやすくする必要があります。

f10は研究主体の活動ですが、組織や会社の枠を超えて個人のアイデアを具現化する枠組みを設けています。最近では社内仲間を募るだけでなく、他社や大学などと連携して新たなものを生み出すという動きも盛んです。

内田 社員視点で見れば、会社のネットワークを使って自分がやりたいことに取り組めるのは、とても楽しく、わくわくする体験だと思います。現在、プロジェクトはいくつありますか。

栗原 今年度は約100チームが動いています。会社のプロジェクトに昇格する例もありません。

内田 御社は地域とのつながりも大切にしています。

栗原 個の創造力を活かす取り組みとして、地域の「みらい創り」活動を展開しています。東日本大震災後に設置した復興支援室が中心となり、岩手県遠野市で「まち創り」「ひと創り」「こと創り」に取り組みしてきました。地域コミュニティと一体になって地域の課題や魅力を探らねば、予算に依存しない地域活動の自立化を目指しています。これは単なる社会的責任(CSR)活動ではなく共有価値の創造(CSV)活動であり、地域の課題解決が結果的に当社のビジネスにつながることでポイントです。

内田 一過性の支援活動ではなく、継続性のある事業として取り組んでいる点が素晴らしいと思います。

栗原 確かに価値観が多様化する中、働き方改革なども横並びではうまくいかないでしょう。早く仕事を覚えて会社に貢献したいと思ってる新人に、とにかく早く帰れと押しつけるのはナンセンスです。一人ひとりに働き方の選択の自由を、個人の選択を尊重する風土の形成が必要だと思います。ワークライフバランスというより「ワークライフチョイス」という考え方がいいと思います。

内田 同感です。プロフェッショナルとして大成するのは、誰よりも仕事に徹した人だと思います。しかし、その道を選ぶか、異なる働き方を選ぶかは本人の自由です。選択次第で待遇が変わるのも当然といえます。

企業には達成すべき目標やミッションがあり、個人にはそれぞれ働く理由があります。個が生きる経営を考え

たとき、個人の多様な価値観と企業の方向性をどのようにすり合わせるかが課題となります。

栗原 経営理念やミッションは企業の存在意義に関わる根幹であり、頻りに変更する性質のものではありません。そうした共通の根となる価値観を共有した上で、個人の考え方や方法を活かして目標達成を目指します。それも好き勝手にやるばかりで成果が出ないのは問題ですから、いかにマネージして仕事の質を高めるかが重要です。

内田 社員のやる気を高めながらマネージするのがポイントになりそうです。

栗原 人事制度や上司と部下のコミュニケーションの在り方を見直すなど、本物のプロフェッショナルを育成するために試行錯誤を繰り返していると思います。

内田 個の時代だからこそ、個人には1人のプロフェッショナルとして会社と個別契約を結ぶ、自分の能力を活かすための高い意識が必要かもしれません。

最後に、仕事で大切にしていることを教えてください。

栗原 まず「Better Communication」です。伝えるべきことを繰り返し、伝えるだけでなく、社員・顧客、市場の声を謙虚に耳を傾けることを忘れてはいけません。

次に「NOTRY, NO Success」です。納得するまで考えを決定し、実行した成功するまでやり続ける執念が大切です。特に若いうちは挑戦しなければなりません。あの時やればよかったと後悔するより、トライすべきたと思えます。

最後に、労を惜しまず、自分の目、耳、肌で顧客を理解し「知り抜く」ことです。その努力があつて初めて正しいアクションが可能になります。顧客だけでなく、開発部門など次工程の製造を知り抜くこと、設計の改善などにつながるでしょう。

変化にどう対応するか、あるいは自ら変化を創り出していくか。その終わりのなき戦いこそ企業経営だと思います。

内田 いかにもやりのある仕事や成長の機会を与えるかが、個の時代に求められる企業戦略だと感じました。

第3期 価値創造リーダー育成塾 8

バブル崩壊以降、停滞を続ける日本経済が復活を遂げるために必要なものは何か。2月12日、東京・大手町の日経ホールで開催された第3期「価値創造リーダー育成塾」(主催=一般社団法人価値創造フォーラム21 価値創造リーダー育成塾、共催=日本経済新聞社クロスメディア営業局)では、一橋大学イノベーション研究センター特任教授・名誉教授の

米倉誠一郎氏が、困難な時代に活路を開く創造的対応について基調講演。続く特別対談には富士ゼロックス特別顧問の栗原博氏と早稲田大学ビジネススクール教授の内田和成氏が登壇し、社員一人ひとりの発想力や創造性を高める「個が生きる経営」について熱く語り合った。



早稲田大学ビジネススクール 教授



富士ゼロックス 特別顧問

内田 和成氏

栗原 博氏

「個が生きる経営」を考えたとき、個人の多様な価値観と企業の方向性をどのようにすり合わせるかが課題となります。栗原 経営理念やミッションは企業の存在意義に関わる根幹であり、頻りに変更する性質のものではありません。そうした共通の根となる価値観を共有した上で、個人の考え方や方法を活かして目標達成を目指します。それも好き勝手にやるばかりで成果が出ないのは問題ですから、いかにマネージして仕事の質を高めるかが重要です。内田 社員のやる気を高めながらマネージするのがポイントになりそうです。栗原 人事制度や上司と部下のコミュニケーションの在り方を見直すなど、本物のプロフェッショナルを育成するために試行錯誤を繰り返していると思います。内田 個の時代だからこそ、個人には1人のプロフェッショナルとして会社と個別契約を結ぶ、自分の能力を活かすための高い意識が必要かもしれません。最後に、仕事で大切にしていることを教えてください。栗原 まず「Better Communication」です。伝えるべきことを繰り返し、伝えるだけでなく、社員・顧客、市場の声を謙虚に耳を傾けることを忘れてはいけません。次に「NOTRY, NO Success」です。納得するまで考えを決定し、実行した成功するまでやり続ける執念が大切です。特に若いうちは挑戦しなければなりません。あの時やればよかったと後悔するより、トライすべきたと思えます。最後に、労を惜しまず、自分の目、耳、肌で顧客を理解し「知り抜く」ことです。その努力があつて初めて正しいアクションが可能になります。顧客だけでなく、開発部門など次工程の製造を知り抜くこと、設計の改善などにつながるでしょう。変化にどう対応するか、あるいは自ら変化を創り出していくか。その終わりのなき戦いこそ企業経営だと思います。内田 いかにもやりのある仕事や成長の機会を与えるかが、個の時代に求められる企業戦略だと感じました。

「個が生きる経営」を考えたとき、個人の多様な価値観と企業の方向性をどのようにすり合わせるかが課題となります。栗原 経営理念やミッションは企業の存在意義に関わる根幹であり、頻りに変更する性質のものではありません。そうした共通の根となる価値観を共有した上で、個人の考え方や方法を活かして目標達成を目指します。それも好き勝手にやるばかりで成果が出ないのは問題ですから、いかにマネージして仕事の質を高めるかが重要です。内田 社員のやる気を高めながらマネージするのがポイントになりそうです。栗原 人事制度や上司と部下のコミュニケーションの在り方を見直すなど、本物のプロフェッショナルを育成するために試行錯誤を繰り返していると思います。内田 個の時代だからこそ、個人には1人のプロフェッショナルとして会社と個別契約を結ぶ、自分の能力を活かすための高い意識が必要かもしれません。最後に、仕事で大切にしていることを教えてください。栗原 まず「Better Communication」です。伝えるべきことを繰り返し、伝えるだけでなく、社員・顧客、市場の声を謙虚に耳を傾けることを忘れてはいけません。次に「NOTRY, NO Success」です。納得するまで考えを決定し、実行した成功するまでやり続ける執念が大切です。特に若いうちは挑戦しなければなりません。あの時やればよかったと後悔するより、トライすべきたと思えます。最後に、労を惜しまず、自分の目、耳、肌で顧客を理解し「知り抜く」ことです。その努力があつて初めて正しいアクションが可能になります。顧客だけでなく、開発部門など次工程の製造を知り抜くこと、設計の改善などにつながるでしょう。変化にどう対応するか、あるいは自ら変化を創り出していくか。その終わりのなき戦いこそ企業経営だと思います。内田 いかにもやりのある仕事や成長の機会を与えるかが、個の時代に求められる企業戦略だと感じました。

若いうちに挑戦を

内田 組織に個人が従属しがちな日本と個人主義の欧米では「個が生きる」という言葉の意味が異なると思います。違いがあることを前提に考えないと、グローバルな環境ではうまくいかないのではないのでしょうか。その一方で、欧米の感覚に近い若者も増えていくと感じています。栗原 確かに価値観が多様化する中、働き方改革なども横並びではうまくいかないでしょう。早く仕事を覚えて会社に貢献したいと思ってる新人に、とにかく早く帰れと押しつけるのはナンセンスです。一人ひとりに働き方の選択の自由を、個人の選択を尊重する風土の形成が必要だと思います。ワークライフバランスというより「ワークライフチョイス」という考え方がいいと思います。内田 同感です。プロフェッショナルとして大成するのは、誰よりも仕事に徹した人だと思います。しかし、その道を選ぶか、異なる働き方を選ぶかは本人の自由です。選択次第で待遇が変わるのも当然といえます。企業には達成すべき目標やミッションがあり、個人にはそれぞれ働く理由があります。個が生きる経営を考え

第3期「価値創造リーダー育成塾」 コンソーシアム企業

SHISEIDO 三井不動産 富士ゼロックス JFE ホールディングス 株式会社 TEIJIN Human Chemistry, Human Solutions MITSUI & CO. ANA 東京海上ホールディングス NTT Data Trusted Global Innovator