

BBLセミナー

「日本企業の進化型」

- 日本発の先端的人材・組織モデルとは何か -



[WWW.WATSONWYATT.COM](http://WWW.WATSONWYATT.COM)

Watson Wyatt K.K.

淡輪 敬三

2005年 9月 15日

 **Watson Wyatt**  
Worldwide



# 内容

---

- 日本企業の「今」
- 日本企業の機会と挑戦
- 今後の「人」課題

# 日本企業の今

- 伝統的日本企業モデルの限界
  - 「強い現場」だけでは勝てない分野の拡大
  - グローバル化の必然性
  - 日本型への郷愁と欧米型への切迫感
- 根本からの自問・自答... 社会と企業と個人の距離感、関係性の再設定
- グローバルマーケットからのプレッシャーと新成長機会の出現
  - CSR、コンプライアンス、Sox法
  - ガバナンス体制の革新、M&A対応
  - BRICs・北アジアの勃興、東欧の潜在力



---

## 新らたな芽と不安

- 「失われた10年」に日本で生み出されたもの
  - カーナビ、携帯電話、デジカメ etc.
  - 「Japan cool」のコンテンツ
  - 安価な高速ネット
  
- 日本の社会構造の激変
  - 少子高齢化、人口減少社会
  - 希望格差社会、二極化
  - 多様な「異質」との接点拡大

# 「成果主義」の過去から未来

1990年代

「賃金」  
成果主義

2000年頃 -

「人事」  
成果主義

今後

「経営」  
成果主義

目的

年功からの脱却  
(人件費適正化)

目標達成への動  
機付け  
変革ドライバー

独自性追求  
多様&透明感徹底  
経営モデル革新

背景

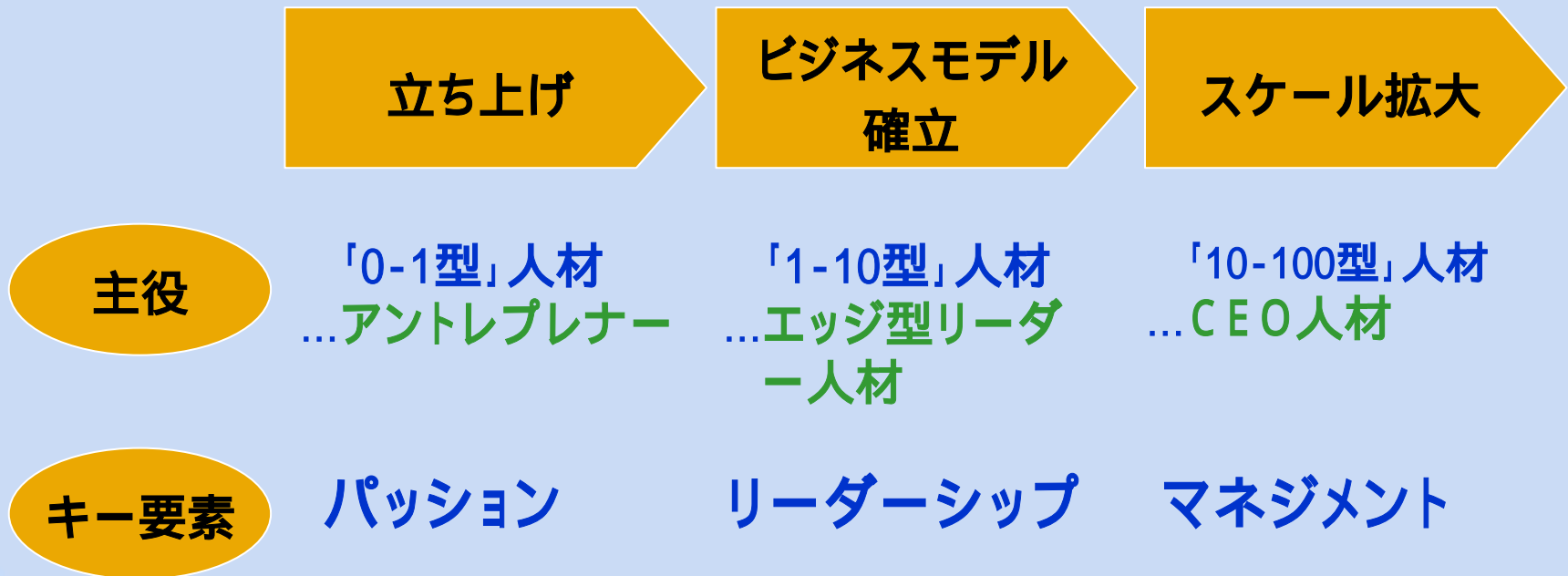
選択と集中  
リストラクチャリング

新たな収益機会の  
創造

人材投資の概念  
グローバル化の進展  
ダイナミズム重視

ポストバブルからの脱却と新たな成長への進化

## 「経営」成果主義視点のリーダー人材像



➡ 「成果」の定義は「経営」の責任

# 日本型組織の変革全体像

- プロ型組織・人材モデル指向 ... 序列マネジメントの否定、「自由と自己責任」原論
- 「仕組み型組織」と「アメーバ型組織」の徹底 ... 生産性改善とイノベーションの同時達成
- ガバナンス改革
  - 経営執行と経営監査機能の分離、透明性
  - 評価報酬委員会、役員報酬構造改革
- グローバル化対応「日本型モデル」の模索
  - 新たなリーダーの定義と発掘・開発
  - 経営理念の再設定とグローバル(汎アジア)人材基盤



# 日本企業の機会と挑戦

---

- 資本主義時代は終わった？
- 人材が付加価値源泉
  - MBOによるパートナーシップ制への移行
  - 「人材構想」自体が経営戦略のど真ん中
- 「人」「組織」の「科学」と「アート」をリアルの世界で追求する
- 「グローバル」の必然と「人材構想」での先行



# “Japan as No.1”再興

---

- 自問自答、自省、原点回帰
  - 誉れ、志、競争力源泉は何か
  - 誰が重要なステークホルダーか
  - そもそもグローバル経営にとって日本企業の「日本」とは何か
  
- 世界化のエンジン
  - 「日本的経営」で突出し、グローバル化
  - 多様文化内在のハイブリッド化

# 「日本的経営」の進化

## 日本的要素

誉れ、長期、顧客の重視

プロセス磨き重視

人材への長期コミット

徹底チーム主義

柔軟構造・暗黙値ベース

欧米から学ぶ「付加」領域

## リスク

意思決定スピードの遅さ

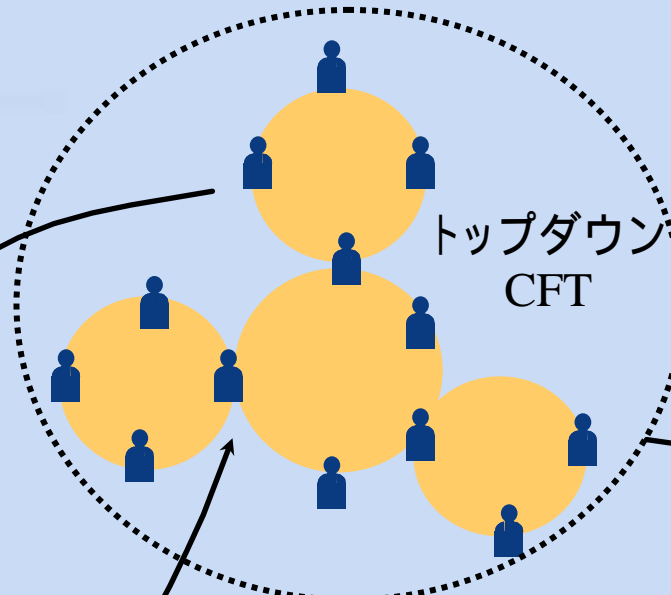
相互依存・甘え・不活性

標準化/グローバル化困難

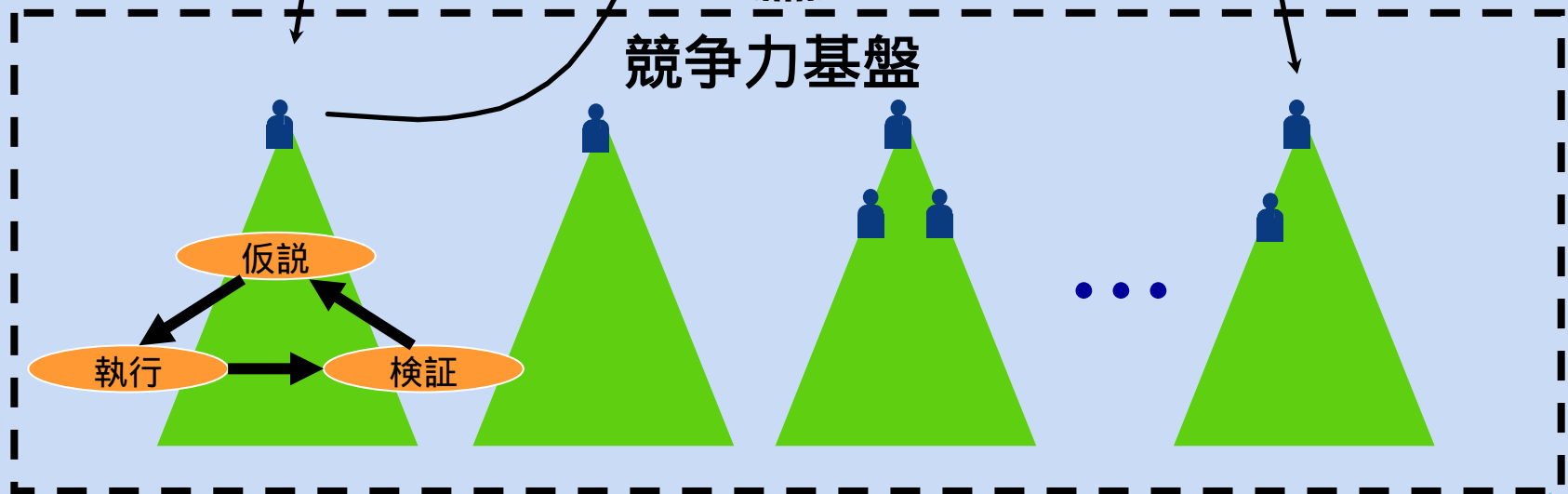
# 日本徹底、US付加のモデル

「アタマがGE」  
「足腰がトヨタ」  
モデル

意思決定スピード化  
付加エンジン



競争力基盤



# 今後の「人」課題

## 経営視点

- 競争力の源泉を担う「コア人材」の定義
- 惹きつける「場」のデザイン
- 「純化」と「多様性」のバランス



## 環境変化対応

- 少子高齢化対応の「エイジレス」「ジェンダーレス」人事運営
- 非正規社員の動機付けとマネジメント
- 異質/多様文化チームからの価値創造
- アジア人材基盤の構築
- グローバル対応の新たなリーダー群の開発
- M&Aの「ツール化」対応

# 「政策」への意味合い

- すべてに「変化」「ダイナミズム」を埋め込む
  - 「何が正解か」ではなく「変化するか」
- 徹底ディスクロージャー
  - 皆から見えれば「市場原理」が働く、「修正」が起こる
- 人材の流動性を常に確保
  - 滞れば濁る
  - 変革リーダーが守旧派に転ずる
- 政策発想のユニバーサルは少なくとも「北アジア」