

リスクをチャンスに変える 日本の変革は待ったなし

在仏コラムニスト 安部 雅延



地位から役割への意識転換

円安による物価高、エネルギー価格の高騰による、日本企業および国民生活の苦境が現実のものになっている。経済に悪影響を与えたコロナ禍後のウクライナ危機は、日本のみならず、多くの国の景気後退に影響をもたらしている。

国産品の購買力を高め、日本に生産拠点を移動して、日本製のブランド力向上をめざす日系大手企業の動きも加速している。コロナ禍で、中国への依存度を減らすために国産化が徐々に進められていたが、円安の長期化で、その動きは加速している。

そもそも日本経済の衰退が指摘される中、企業が国際競争力を増すための根本的解決を怠り、対処療法だけでその場を凌いできたことは否定できない。今後訪れる、今よりもさらに大きな不確実な波を乗り越える企業力がなければ、衰退は止まらない懸念がある。ネガティブな要素しか見当たらない危機的状況を、チャンスに変えるための新たな挑戦が求められていることは間違いない。そのためには、古い日本的商習慣、労働慣習、生産性について、

考えられるあらゆる改革を同時進行的に、確実に実行していく必要性が求められている。

まずはリーダーシップで、国立レノヴァ大学日仏経営大学院で初代学長を務めたピエール・デュラン教授は「日本のリーダーはうらやましい。フランスでは成果を出せなかったり、不祥事を起こしたりしたら、厳しく責任を追及される」と私に言った。

「うらやましい」とは皮肉でもあった。日本の大企業の不祥事で、責任が曖昧になる例は枚挙にいとまがないが、そもそも、意思決定プロセスが不明確で責任の所在が個人に集中していない。以前、日系大手自動車メーカーで研修をした際「わが社では昇進すれば仕事は楽になるというイメージである」と聞いて驚いたことがある。

権威主義の弊害は、今やロシアのプーチン大統領や中国の習近平国家主席の独裁によって証明されている。権威主義のデメリットは省くにしても、恐怖ではなく、人々の尊敬の上に成り立つリーダーは少ない。

日本で長年、リーダーは「地位」と認識されてきた。その地位に対するイメージが、日系自動車メーカーの中間

管理職の発言だったともいえる。今、世界中のビジネススクールで強調されているのは、本当のリーダーは、組織の先頭に立つて見本を示し、部下を支援する人間だといわれている。

それがリーダーの役割であり、責任だからだ。担がれてやる仕事ではない。日本も「地位」から「役割」にリーダーの意識転換がされている企業は増えていくが、大企業、それも旧財閥系企業ほど意識改革は進んでいないように見える。

役割なら年功序列は必要ないし、叩き上げとか経験よりも能力が問われるだけで、権威でもない。それに一旦高いポジションに就いた人間が、低いポジションに就くこともフランスなどでは日常起きうる。地位は上への一方通行というのも権威主義の考えだ。

とはいえ、日本にも社員のことをいつも考える優れたリーダーはいる。社内外に対する為に生きるリーダーもいる。結局はそんなリーダーがいる会社や組織は成果を出し、成功している事実を見ることができるといえる。

生産性向上と働き方

改革という点では生産性向上は喫

緊の課題だが、これはワークライフバランスと同時に推し進める必要がある。欧米で生産性向上が強く意識された背景には、より短時間働いて高いパフォーマンスを出すことを追求する理由の1つに、プライベートライフの部分を大切に考える価値観があったからだ。

この頭の切り替えは、日本人に流れるDNAの根本的書き換えが必要でもある。働くことに苦痛を感じず、家族と過ごす時間を犠牲にすることに問題を感ぜない男性中心社会を、根本から変える必要があるからだ。

いまでも退職後、自由になった時間を持て余す日本の男性高齢者は少なくない。会社で働き始めて退職す



仕事をやり抜く精神も必要だが、いま問われているのは短時間で高い成果を出す能力だ。日本人の給料が上がらないのも生産性が低いために、1人に支払われる給与は頭打ちにならざるを得ない。日本社会にとって生産性を上げるこのメリッ

るまで、仕事が人生の比重として圧倒的に大きかったために、自分が自由な時間に何をしたいのか、が分かっていない場合は少なくない。

短時間で成果を出す訓練もされず、ダラダラと仕事をしてきた日本人は減りつつあるとはいえ、かなり多い。男性より女性の方が生活の質向上に関心があるのは世界中どこでも同じだ。意識を切り替えるには政治家を含め、女性の雇用を増やし、女性管理職を増やすことを時短と共に推し進める必要がある。

国際的競争力を確保するために、日本人にだけ通用する働き方やめない限り、世界から優秀な人材を集めることは不可能だ。最後まで

トは非常に大きい。それは企業にとってだけでなく、個人や家庭生活を豊かにするための消費を促し、ひいては国の成長にも繋がる。

今、米ハーバード大学ビジネススクールで最も人気のある講座は、アーサー・ブルックス教授が担当する講座「リーダーシップと幸福」だと米ウォールストリートジャーナル(WSJ)が伝えている。

ブルックス氏の講座は、一流の経営学修士(MBA)プログラムの中では異色だが、定員180名の講座は、あつという間に埋まったという。ビジネスリーダーを養成する学校側としては、従業員の幸福感や満足度は企業に大きな効果をもたらすとして、将来のリーダーに注目してほしいという願いもあるようだ。

スポーツ心理学では、競技を楽しむ状態が、ベストな結果を出す鍵を握るといふ考えが主流だ。ハーバード・ビジネススクールの狙いは幸福感の中身の改善にある。今日のリーダーには技術ではなく、ヒューマンなソフトスキルが求められるという認識だ。

たとえば、ブルックス氏は損得勘

定抜きの本当の友人と、利益を中心としたデイル上の友人を分けることを提案している。さらに、学生へのアンケートで「意味を見出すことや達成について」のスコアは高い一方、前向きな感情への関心のスコアが低い人は「常に自分の満足をとまわしにしている」ために消耗が激しいと指摘する。

また、失敗することで落ち込むことが多いことに対して、ブルックス氏は講義で「人は失敗そのものは怖くはないが、失敗がもたらす感情を恐れている」と学生たちに話しているそうだ。

ハッピーに働く術を実践する人間は成果も出しているという。人生苦行という東洋的考え方とは違う一方、苦痛を伴って働くことも、自分を成長させるといふ仏教の考え方は目標達成には役立つ、という指摘もブルックス氏はしている。

危機をチャンスに変えるポジティブ思考は幸福追求の上に成り立っている。アメリカ人の強みは世界で最も幸福追求度が高く、どんな問題でも必ず解決の道がある、という思考が強いことだ。