

挑戦のスピードアップと失敗の積極的評価。この姿勢が企業成長の大いなる源泉に！

競争力の強化は、打率より、打席数で

小回りが利き、トップのリーダーシップを発揮しやすいのが中小企業のメリット。だからこそ今、大きく飛躍するチャンスがある。そのために重要なことは……。

Profile
(やながわ・のりゆき) 1993年東京大学大学院経済学研究科博士課程修了。2011年より現職。不動産イノベーション研究センター長やフィンテック研究フォーラム代表も務める。内閣府経済財政諮問会議民間議員、内閣府全世代型社会保障検討会議議員、内閣府選出する未来 2.0 座長代行など。2024年4月、金融庁金融研究センター長に。

柳川範之氏

東京大学大学院経済学研究科経済学部 教授



——日本の労働生産性は、2016〜2017年以降、他の先進諸国と比べて急速に劣ってきています。その原因はどこにあるとお考えでしょうか。

柳川 さまざまな要因があると考えられますが、一つには、従業員の頑張る方向が内向きになってしまっているからでしょう。社内評価を得ることに意識が向いていて、外に向いていないためです。

本来は、消費者にもっと喜んでもらえる新しいものを提供することで売上や会社の評価が上がり、それが原動力となって、従業員はより一層消費者が喜んでくれるものをつくろうと頑張るものです。これが「外を向いた頑張り」です。しかし、外を向いて進んでも単には成果が出ないですから、内部での評価が気になってきます。その結果、出世競争で勝ち残るため、社内でのアピール合戦に終始してしまいがちになるわけです。ときには同僚同士で足を引っ張り合うようなこともあるかもしれません。内向きの競争がすべて悪いわけではありませんが、会社の大きな付加価値や消費者をより満足

させることにつながっているかという点、そうではありません。

——つまり、アントレプレナーシップのような、新しいものを生み出すという意欲が減退してしまっているということでしょうか。

柳川 それはあるでしょう。俗に「大企業病」といわれているものの一つが、まさにそれです。社内評価を得るための競争は、会社という机の雑巾がけで競い合っているようなもので、外側から見たとき、その会社が何を生み出しているのかがわかりません。それでは会社の外部評価は上がりません。

——内向きになっている従業員意識を外へ向け、新しいものを生み出すという気持ちを持つてもらうには、どのような方法がありますか。

柳川 社内ベンチャーなどの仕組みをつくり、小さな規模でもいいので、とにかくチャレンジの数を増やすことです。新しいことを始めようとすれば、当然リスクを伴いますし、成功の確率も低いでしょう。それでも、多くの従業員が打席数を増やして、バットを振り続けることが大切です。

大企業だとリスクを回避しようとして、確実に当たる一つを見つけて出すことに躍起になってしまいがちです。新しく始めるには、それなりの投資が必要になるので、損失を可能な限り抑えようとする気持ちもわかります。でも打率を上げるべく、確実に当たるものを事前に見つけていくことは非常に困難です。結局、何もしないまま終わることがほとんどです。

また、大企業だと小さなビジネスを切り捨ててしまふところがあります。数百億円、数千億円という売上有るのに、数億円しか見込めない新規ビジネスに、リスクをとってチャレンジしようとは思えないからでしょう。でも、大きなビジネスだと初期投資額も大きくなるため、失敗しないよう慎重に見極めようとしています。そうこうしているうちに、貴重な機会が目の前を通り過ぎていって、何もしないまま終わってしまうのです。

このようなことを繰り返してきただけで、今になって何か新しいことを始めようと思っても、そのノウハウを持っている経験者がおらず、身動きのとれない企業が

少なくないのだと思います。だから、小さい規模でもいいのでチャレンジを積み重ねて、経験値を上げていくことが大切です。

失敗を許容する風土がチャレンジマインドを育て

——従業員にチャレンジを促す際の注意すべき点は何でしょうか。

柳川 失敗を許容することです。むしろ失敗を積極的に認めるくらいでないとい、従業員の気持ちは前向きにならないでしょう。

失敗すると人事評価でバツがつくというのは、誰もリスクの高くないチャレンジなどしようとは考えません。何もしないでプラスもマイナスもつかない方がまだと考えるからです。

この考え方が社内に充満していると、イキのいい若手がチャレンジしようと手を挙げて、上司が握りつぶしてしまったりします。若手が失敗して自分の人事評価が下がることを恐れるからです。こうしてチャレンジの芽が萎んでいってしまうわけです。

失敗しても人事評価がマイナスにならないことを、プロジェクト



Noriyuki YANAGAWA

担当者にしっかりと理解させることも大切です。例えば、経営層としては内部留保が増え、投資余力も出てきたから、多少リスクが伴うアイデアでもチャレンジしようと考えていたとします。

しかし、プロジェクトを任せられる当事者にしてみれば、プロジェクト規模の大小や会社の財務基盤など関係ありません。失敗したら、自分が地位を失ってしまうのかどうかに気になるからです。

もう一つ、承認プロセスを短くすることも重要です。

大企業にありますが、一つの企画を通すために、上司、課長、部長などハンコがいくつも必要だったりします。承認が出るまでに関わる人が多いほど時間がかかるだけでなく、その企画をつぶそうとする障害も増えていくこととなります。

「コンプライアンス上、問題はなののか」どのくらい利益が見込め

るのか「リスクはないのか」……。こういった指摘が、プロジェクトの課題を洗い出して成功の可能性を高めるためのものであれば前向きな検討といえるのかもしれないが、なかには、自分にバツをつけないために粗探しをしているだけという人も存在します。そのリスクを避けるためには、トップの判断でGOサインを出すくらいに承認プロセスの短縮が必要だと思います。

大企業を例に話をしてみました。中小企業も事情はあまり変わりません。失敗を許容してチャレンジの機会を増やすことや、承認プロセスを短縮することなどは、中小企業においても大きな効果をもたらすはずですが。

むしろ、小回りが利いて、トップのリーダーシップを発揮しやすい中小企業にこそ、大きな可能性があると感じています。ただ、大企業に比べてリソース

に限りがあるため、従業員が目の前の仕事に汲々としていたケースが少なくありません。

その状況で、アイデアを企画にまとめて上に提案しなさいというのは酷でしょう。

そこで、経営者自らが現場に入って、従業員からアイデアを吸い上げる仕組みをつくるのがいいと思います。現場だからこそ実感している課題や改善点があるはずですが、日々の仕事の忙しさから現場の人も気づいていないケースがあります。そこを掘り起こすことで、生産性の向上につながるかもしれません。

——チャレンジする企業が減っている背景には、経営者の危機意識が薄いことがあるのでしょうか。

柳川 状況は会社によって異なるでしょう。私の印象では、危機意識を持っているトップは多いと感じています。それよりも、管理職などミドルクラスに危機意識が欠如

しているため、トップが動こうとしても組織が回らないという機能不全に陥っている気がします。その状況を改善するためにも、チャレンジを推奨し、失敗してもマイナス評価にならない人事評価制度をつくるなど、会社全体でチャレンジマインドを醸成していくことが大切なのです。

とはいえ、危機意識を持っていない経営者もいます。その場合は、海外の実情を自分の目で見て、肌で感じるものが大切だと考えます。コロナ禍の影響で、経営者が海外へ足を運んで視察する機会はかなり減りました。現在も、本当に必要なとき以外は他の人に任せて報告だけ受けるというケースが少なくないのではないのでしょうか。

しかし、現場の空気を目の当たりにしないと、危機意識の醸成という点では効果は薄いでしょう。海外企業が実際にどのようなことをしているのか、海外企業のトッ

シニア層をバージョンアップさせ経営に生かす

思考の癖から脱却しシニアを生かす道を探る

——次は、人材育成について教えてください。最近ではリスクリングなどが注目されていますが、企業が効果的に研修を行うためのポイントは何ですか。

柳川 何よりも重要なことは、目的を明確にすることです。そこが曖昧なままでは、思ったような効果は上がりません。従業員は、日々業務に追われています。そこに「稼働時間を効率的に減らして、研修時間を確保してください」といわれても、なぜ、やらなければなら

ないのかはつきりしなければ身は入らないですよ。日々の業務で成果を出さないといわれているわけですから、直近の評価に直接結びつく方を優先したいと思うのは自然なことです。

最近では、リスクリングが注目されていますので、いろいろな学べるようにメニューをそろえて、従業員に興味のあるものを選んでもらうとする企業もあります。ただ、それだけでは、従業員は何を学べばいいのかなどわかりません。

でも「今使っている機械設備は5年ほどで使えなくなってしまうため、次世代の機械設備を使いこなすための知識を学んでほしい」となれば、学ぶ必要があると思ってもらえるでしょう。稼働時間を2割ほど削ってでも、研修を受ける意味を見いだせるというものです。流行の研修だとか、他社がどうだからとかはどうでもよく、会社の将来を見据えて、あるべき姿の実現を目指すために必要なノウハウやスキル、知識をはっきりさせた上で、それを身につけるために必要な研修を行うことが大切です。リスクリングも同様です。リ

スキリングとは、今の仕事をバージョンアップさせるために必要なスキルなどを学ぶこと。つまり、どの方向へバージョンアップさせればいいのか明確になっていなければ、何を学べばいいのかがわかりません。結局、学ぶ目的を明らかにすることが大事なのです。

——柳川先生は「アンラーニングこそ成長の技術」とおっしゃっていますが、それはどういうことなのでしょう。

柳川 アンラーニングと聞くと、学んできたものを捨てるようなイメージを持つかもしれませんが、そうではありません。思考の癖や業務内容のパターン化、いわゆる昭和のやり方みたいなものに固執するのではなく、そこから脱却して変えるべきところは変えることで、持っている武器をもっといい形で使えるように発展させることをアンラーニングといっています。決して、これまでの知識やスキルを捨てることでも、学ばないことでもないのです。

現在、世の中やビジネス環境などが大きく変化しています。過去の手法が通用しないケースがもの

プのエネルギーがどれほどのものか、意思決定スピードが日本に比べてどれほど速いのか。自社との違いを知ること、何か感じるものがあるはず。企業が成長していくには、トップが危機意識を持って移り変わっていく時代に対応すべく、自社を変革させていこうとする強い思いが欠かせません。

世界の変化から無縁でいられる日本企業などほとんどなくなっている今、「これまで大丈夫だったから、今後100年も安泰」といった幻想は忘れて、企業経営を見つめ直すことが大切です。

すごく増えています。このような時代に、今までインプットしてきた知識や経験にとらわれてしまうと臨機応変な対応ができません。

このような話をするると、誤解してシニア層を切り捨てるような極端な考え方をしてしまう人もいます。しかし、深刻な人手不足に陥っている現在、また、これから一層人手不足が進んでいくとわかっている今、経験者を大事にすることは企業が生き残っていくために重要なことです。シニアの方々が長年培ってきた経験が大きな武器になるのは間違いありません。経営者が考えるべきは、シニア層の経験値を生かす方法です。その一つが、アンラーニングだと思うのです。思考の癖から脱却させ、これからの時代に必要な知識やノウハウを学び直すことで経験をパージョンアップさせ、これからの時代に力を発揮できるものへと発展させるべきだと思います。

関係人口の活用が 地方創生の鍵

——地方創生が謳われるようになって、それなりに時間がたつて

いますが、大きな成果が出ているとは言い難いように感じます。その点について、どのように考えますか。

柳川 これまで地方創生は、ミニ東京をつくる方向で進んできていくように思います。地元で優良な企業が誕生して、若者が地元に残って就職するようになり、いずれ家庭をつくって人口が増加し、地域全体が活性化していくという方向です。

そのとおりになれば理想型といえるでしょうが、人口減少時代に突入している日本において、すべての地域が理想を追い求めるのは無理があるのではないのでしょうか。もつと地域の特性を生かした独自の活性化を模索するべきだと思います。

そのとき、ヒントとなるのが「関係人口」です。人口というと定住者の数を重視しがちですが、地域の活性化するための知恵やサポートを得るのであれば、定住者に限定する必要はありません。

「関係人口」とは、地域と多様な関わり方をしている人たちのことを指します。例えば、定住してはい

ないけれど仕事を通して地域に関わっている人がそう

ですし、地域に愛着を持ち何度も旅行している人、大学生として居住し地域で活動している人、ふるさと納税をしている人なども含まれます。

昔だと、地域に住んでいない人と密に連携するのは難しかったかもしれませんが。しかし、コロナ禍によってリモートワークが浸透するなど、地域に住んでいない人たちと連携する方法は広がっています。だから、地域に貢献したい、地域活性化に力を貸すことでチャンスをつかみたいなどと考える人たちのアイデアや知恵、期間を限定した労働力などを活用することで、地方創生へつなげていく道があると思います。

もう一つは、海外需要の取り込みです。インバウンドという、旅行を真っ先に思い浮かべるかもしれませんが、ネットが発達した

Interviewer



村上憲司

京都総研コンサルティング
執行役員
エグゼクティブフェロー

現在、海外と直接取引することは決して難しいことではありません。このあたりについては、まだまだ知恵を出せる領域だと思います。

——最後に、中小企業経営者へのアドバイスをいただけますか。

柳川 かつては大企業でなければできないことがたくさんありました。しかし、今はそんなことはありません。先ほどもいいましたが、小回りが利いてさまざまなおとにチャレンジしていく組織の方が、生産性の伸びは大きくなっていきます。会社としてのビジョンやミッション、方針などを組織全体へ浸透させるといふ点においても、アドバンテージがあります。

そういった中小企業の強みを生かして、ぜひ、さらなる成長を目指してください。