

知的生産性を上げるために 働きのベースから変えなければ

委員長 有馬 利男

富士ゼロックス
取締役相談役

1942年鹿児島県生まれ。67年国際基督教大学教養学部卒業後、富士ゼロックス入社。総合企画部長などを経て、92年取締役総合企画部、物流推進部および関連事業推進部担当、96年常務取締役総合企画部、総合事業計画部、開発計画部および生産計画部担当、同年常務取締役、Xerox International Partners President and C.E.O.、99年常務執行役員、Xerox International Partners President and C.E.O.、2002年代表取締役社長（執行役員）、2006年富士フィルムホールディングス取締役、2007年6月富士ゼロックス取締役相談役に就任。

2003年3月経済同友会入会、2006年度より幹事。2004～2005年度郵政公社民営化委員会副委員長、2006年度多様な人材の活用委員会副委員長、2007年度21世紀の労働市場と働き方委員会委員長。



副委員長（役職は5月9日現在）

- ・大室 康一
（三井不動産 取締役副社長）
- ・柏木 齊
（リクルート 取締役社長）
- ・桂 靖雄
（松下電器産業 常務取締役）
- ・橘・フクシマ・咲江
（コーン・フェリー・インターナショナル
日本担当取締役社長）
- ・福島 祥郎
（オリエンタルランド 取締役社長兼COO）
- ・和才 博美
（NTTコミュニケーションズ 取締役社長）

委員52名

（インタビューは5月19日に実施）

人が育ち、優秀な人が集まる 質の高い企業になる経営を

商品の品質は仕事の質で決まります。それと同様で、いろいろな仕事のプロセスや仕組みの質が高ければ、仕事の集合体である企業の質も高くなるはずで。優秀な人が忠誠心を持ち、達成感や自己実現を図れる組織にすることが、魅力ある企業、すなわち品質の高い企業になることだと思います。そうなれば、ほかからも優秀な人材が集まるでしょう。人材育成と労働の流動性は相反するものではなく、むしろ両立させる質の高い経営こそが求められているのです。

委員の方々の「経営者の肉声を出していきたい」との思いを受けて、提言作成に当たりました。実際、「新・三種の神器」も「ワーク&ライフインテグレーション」も、委員会での議論の中から生まれた考え方です。今、経営者自身が危機感を持って、大きな変革に取り組むべく行動を起こすことが大事だと、強く思います。また、同友会のメンバーの各社でも、今回の提言が反映されることを願っています。

仕事と生活の組み合わせを 自分で設計できる社会を

今回の提言は、われわれ経営者が「気づいてはいるが明確に認識できていないこと」を整理、分析した点に大きな意味があると思っています。

日本の生産性や競争力は低下しつつあります。日本全体としての地盤沈下は、マスコミなどではあまり議論されていませんが、もっと危機感を持って認識されるべきです。

その大きな要因のひとつが日本型の働き方や労働市場だと思っています。提言ではコンピュータのOSとアプリケーションソフトになぞらえたのですが、環境の大きな変化により、今はOS（働き方の基盤となる価値体系）とアプリケーションソフト（制度・ルール）が

アンマッチングな状態にあります。制度・ルールの変更にとどまらず、OSの部分、つまりベースから変えざるを得ません。その際の新しいベースとして、①職務・役割主義、②“人財”主義、③多様性主義の「新・三種の神器」を掲げました。

メガトレンドとして、労働力人口が減少していく日本は、何としても知的生産性を上げていくしかありません。そのためには、人が活きる環境やマネジメントは必須条件であり、それらを実現するためには、仕事、生活、能力を高める投資の組み合わせを、自分の意思でダイナミックに設計できる社会を作っていくことが大事だと考えます。働く者と経営する側とが、イコールパートナーとして多様性のある契約を結べる社会へと移行しなければなりません。