

「平成」を振り返る①企業経営

企業経営漫談士 岡野実空

「平成」もいよいよ残り一週間余。「令和」への改元を跨ぎ、これから3回は「平成」の30年余を振り返ります。まずは皆さんが身を置く「企業経営」についてですが、今回は我が国電機メーカーを事例に、その間の変化を「ヒト」「モノ」「カネ」の「経営資源」から総括し、「令和」の時代にふさわしい経営の方向性を考えます。尚、このコラムは改元とともに終了の予定でしたが、これまでの総括と今後の経営課題を追加し、6月24日付 No.150まで延長させていただきます。

ヒト：「ヒト」の「モノ化」

平成の初め「ヒト」は経営資源の中心にあった、と言い切れないのは残念ですが、その後の日本企業の動きはほぼ均一で、ひたすらその「モノ化」が進みました。社員の「非正規化」や「外国人」雇用の急増はその証であり、各社「右へ倣え」の結果が現在の「人手」不足の要因となっています。

またその間、先進国で起きていたのは、IT を梃子にした「知識社会」への大転換。しかし我が国では、個々が持つ「暗黙知」を「形式知」にしないまま、ひたすら社員の削減が続きました。また少数化した社員のモチベーションを高め、それをカバーしつつ新たな価値を生む努力をしなかったため、現在の「人材」不足を招いてしまったのです。

モノ：「モノ」から「コト」へ

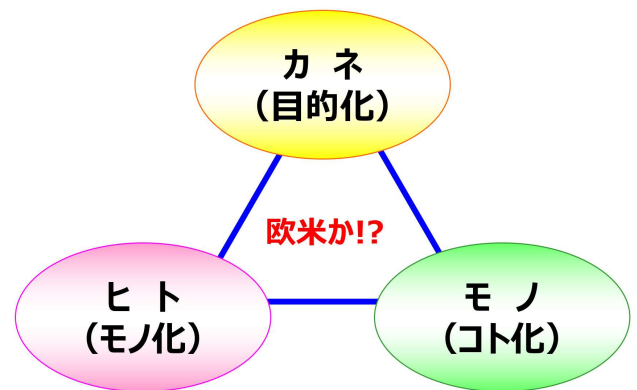
平成初期の経営資源の主役は、もちろん昭和の忘れ形見の「モノ」。それは太平洋戦争で思い知った、欧米との圧倒的なその「質量」の差に起因します。そしてそれを埋めるための長年の努力が行き過ぎ、惹き起こしたのが本家との貿易摩擦。さらにその反動が80年代後半のバブル経済でした。

その崩壊後、平成の社会が求めたのは、「モノ」から「コト」への転換。そこでは「モノ」が脇役に回り、それを活用して得られる「コト」、すなわち価値ある体験(例：快適・健康・癒しの「かけい」)が主役に躍り出たのです。そのとき最も必要とされるのは「ソフトウェア」。それは家庭を顧みず、24時間外で戦っていた男たちの最も苦手とする分野です。逆境の彼らが立てこもったのは、やはり最後の砦「ハードウェア」。ところがそこで待ち受けていたのは、「ソフトウェア」という前門の虎ばかりでなく、さらに手強い「デジタル」というグローバルな後門の狼だったのです。

カネ：「国内」から「海外」へ

そんな未曾有の修羅場を部品や素材の事業で食いつなぐ一方、各社は製品の組み立てをせせと海外に移転しました。国内で新たな付加価値を生むことを早々に諦め、「ヒトのモノ化」を

KM E-26 「平成の経営」を振り返る



国外にも拡大し生き延びたのです。それは、「ものづくり大国」から「投資大国」への大転換。

またそれによる意識転換は、私たちに重大な影響を与えました。すなわち古来の貧乏からようやく抜け出し、「手段」に落ち着いた「カネ」への意識が、欧米的な「目的」に変わってしまったのです。

いま多くの企業は、その時期に起源をもつ国内発の不祥事の対応に追われていますが、その期間のツケ払いであることは言うまでもありません。

以上のような「平成の企業経営」を総括する言葉は、「欧米か!」。それは明治からの悲願、欧米へのキャッチアップを成就した宴の後の空しさの中で、思わず発せられた一言。「令和」とは、その行き過ぎを改め、「ヒト」を主人公に戻して「自分(たち)らしい価値」を追求する時代なのです。

また「自粛ムード」一点張りの前回とは異なり、「令和」への改元は、企業人の「意識」や「行動」転換の絶好のチャンス！とりわけ、これまで変革の阻害要因となってきた、潜在的あるいは暗黙の「前提条件」のあぶり出しと、その大胆な見直しが必須です。そのキーワードは、「まだ、欧米か?」。

2019年4月22日 実空