

## 次期経営構想の検討 変革に舵を切る次期経営構想へ

㈱現代経営技術研究所 所長 大槻裕志

### 岐路に立つ日本型経営の慣行と競争力の核心

まず、日本の経営もアメリカの経営もドイツの経営も経営として優れています。優れている理由は、ある種その社会が持っている障壁とか、問題を受け入れたというところからスタートしているからです。ドイツと日本の場合は、社員に終身雇用を約束しました。社員が一生勤めてもよいとする体系をつくることは大変なハンディキャップを負います。そして、それを受け入れたというところから競争力が形成されたのです。

では、アメリカはどうかと言いますと、アメリカは移民国家で、多様性があります。GMでは、社員が麻薬をやらないための教育プログラムを実施していました。つまり、いろいろな人種が入り混じっていますので、職場の同僚同士で言語さえも通じない場合もあり、以心伝心でコンセンサスを得るのが難しい社会です。その中で経営を行っていくということも大きなハンディキャップとなります。

それぞれのハンディキャップを受け入れることができたところから、各国の競争力が生まれたと思います。

日本の場合では、70年代、80年代は、根拠はないけれども対前年比5%予算とか10%予算を組み、それを社員も受け入れていました。ある意味、体育会的ノリのようにも見えるし、非合理のようにも見えますが、当時、終身雇用、年功序列という経営が前提とされていたので、放っておけば、人件費が上がることは分かっていたし、ボーナスも上がることは知っていたので、非合理であってもそれを受け入れて、社一丸となって5%、10%の成長を目指したのです。インプットである人件費が縮小できないのでアウトプットである売上でカバーしようとして拡大主義を採ったのです。日本の工場では、製造原価さえ割らなければ、粗利が出なかったとしても工場を稼働し続けました。また、赤字受注を行うという体質もあります。

どうすれば長期にわたり経営の収益は安定するのか。それはお客様です。お客様＝顧客を基点に自分たちの仕事を組み立てるということを日本は必死に行ってきました。そして、今の経営体系ができあがってきました。

ドイツの場合は、日本ほどの拡大主義を取らずに、顧客を選ぶ経営を行ってきました。同時に、自分たちの規格にお客さんが合わせることを是としました。部品メーカーは、日本のように顧客に柔軟に対応するというのではなく、「それをやると高くなります」と言って、自らの規格にお客さん側が対応してもらう努力を続けてきました。それで残ったお客さんとしっかりと付き合っていくという経営です。そのために企業はいわゆるデジュールスタンダード＝世界の標準規格を取ることに大変なエネルギーつぎ込んで人材を投入しています。自分たちの技術が世界標準あるいは産業標準になることに関して大変努力をしています。今は、産業界のみならず国を挙げてインダストリー4.0が世界標準を取ることを進めています。

アメリカは、やはり多様性が武器になる経営を押し進めました。世界中の人材がアメリカに押し寄せてくるように仕組みをつくっています。才能と実力に見合った高い給料をいくらでも払う。1人の優秀な経営者を得るために1000人の従業員を解雇しても厭わない社会です。勿論、批判はありますが、資本市場を活性化し、経営者の報酬を上げ、社員の報酬を上げて優秀な人材を集める。移民国家独特のやり方とも言

えるでしょう。そして、才能をどう使うかのノウハウを蓄積して来ました。アメリカに行けば自由な発想でのびのびと能力を発揮することができる、挑戦することができる、冒険心を充たすことができるという企業社会をつくり上げて来ました。

日本流の経営を強化する上で、潜在的な喪失の危機にあるのが日本のお客様志向です。従来型日本的経営のすごさは、日本が顧客に尽くしてきたことにあります。クレームに対して、寝る間も惜しんで迅速に何らかの解決策を提示していくという姿勢は世界的にも評価されています。このような柔軟性ある対応は、「働き方改革」関連法案が施行され制度的にも締め付けられています。価値観の中でもお客様志向が変わりつつあると思います。このような状況下でシステムティックにお客様に対して貢献できるような体制を維持できるかということが重要なポイントになってくると思います。

その意味において、日本の社会の問題を考えるとということと、これからのわれわれの経営を良いものにしていくということ、この両方は同じ土俵で議論されなければならない問題だと考えます。