

コロナ禍で暴かれ、ウクライナ余波でもがき続ける  
**凋落一途の日本...**

**果して起死回生は可能だろうか？**

 **ANDNA** 代表 山本 哲朗

# 問題提起です...日本は今も「経済先進国」でしょうか?...2019初頭時点

※ 信頼できる情報源よりデータを集めてみました

- 女性の社会進出...ジェンダー化 121位
- 一人当たりGDP(出所:IMF) 26位
- 世界競争力 (スイスIMD発表) 30位 (前年25位)
- 時価総額(世界トップ50社中日本はトヨタ1社のみ) 40位 (前年35位)
- 長時間労働者の割合(OECD36カ国中)多い方から 4位
- 労働生産性 主要先進7カ国中 7位
- 平均年収(OECD36カ国中) 19位
- 国民の幸福度(国連機関) 58位 (前年54位)
- 教育費の公的支出割合(43カ国中) 40位
- 人口当たりの学術論文数(2016年) 38位
- 世界大学ランキング (トップ200内は2校のみ)...東大 36位
- デジタル競争力(スイスIMD) 27位
- 英語能力指数(EF-EPI 100カ国中) 55位

# 日本がそうなってしまった原因はどこにあるのでしょうか？

## 「真実」から日本国民全体が目を背けてしまったのはなぜ？

- ◆ 政権を奪取されないために不都合なデータを公表しなかった**政府**
- ◆ バブル期の成功体験から逃れられず、変革を推進しなかった**財界**
- ◆ 実務経験が少ないために現実がよく分からない**知識人や学者達**
- ◆ 目先のスクープ探しに躍起でジャーナリズム精神が枯れた**新聞**
- ◆ 視聴率狙いで若年タレントや芸人に電波ジャッカルされた**メディア**
- ◆ ゲームや漫画、アニメに明け暮れ真理の探究を忘れた**若者、学生**
- ◆ 定職に容易に就けず、長引く安い給与で夢も希望も持てない**労働者**
- ◆ 企業同様に数値目標追及に四苦八苦する「なんちゃって」**コンサル**



### 【仮説】

“失われた”

- ✓ 全ての国民が、この30年間、**ポーっと生きてきてしまった**から？
- ✓ 目先の数値圧力や統制に追われ、真の**「価値」**の追求、議論を怠ったから？

# もっと掘り下げてみると...深刻な日本企業の実態があるのでは？

- **「夢と希望」を見失っている社員が数多く存在する**
  - ・大手企業リーダー研修等における受講者の率直な反応です
  - ・NG反応を示した人も、「入社時は勿論持っていた」という答えが
- **会社一員としての一体感・連帯感が失せている**
  - ・米企業の新商品発表会等で目にする全体高揚感は日本にはない
  - ・他部署／グループ企業の技術・特許・製品についても無知である
- **一人ひとりがバラバラで組織レバレッジが効かない**  
(てこ)
  - ・個人的には優秀でも組織の壁に埋もれ、本来の力を発揮できない
  - ・「三人寄れば文殊の知恵」がなく、イノベーションが創発されない
- **日本人のトレードマークの勤勉は、恐怖心の裏返し**
  - ・もの言わず大勢に乗る方が楽なため、義務感と恐怖心で働く
  - ・自由闊達な雰囲気はなく、出る杭は打たれるので従順を装う
- **「おもてなし」の心は本当に機能しているだろうか？**
  - ・企業理念の中では「人(顧客)を大切に」と謳う企業が多いのだが…
  - ・掛け声だけで終わり、実行・実現の伴わない事象が増えている
- **「仕事の価値」について社員の多くが意識していない**
  - ・真剣に考えたこともなければ、上司や同僚と議論したこともない
  - ・会社の経営理念が行動規範の原動力になっていないように見えない

ガバナンスやマネジメントの問題というだけでない!

「日本病」とでもいうべき風土病に侵されている？

その根っこを完治しない限り、病魔はなくなる。

企業風土を作り上げてきた要因・背景にもメスを!

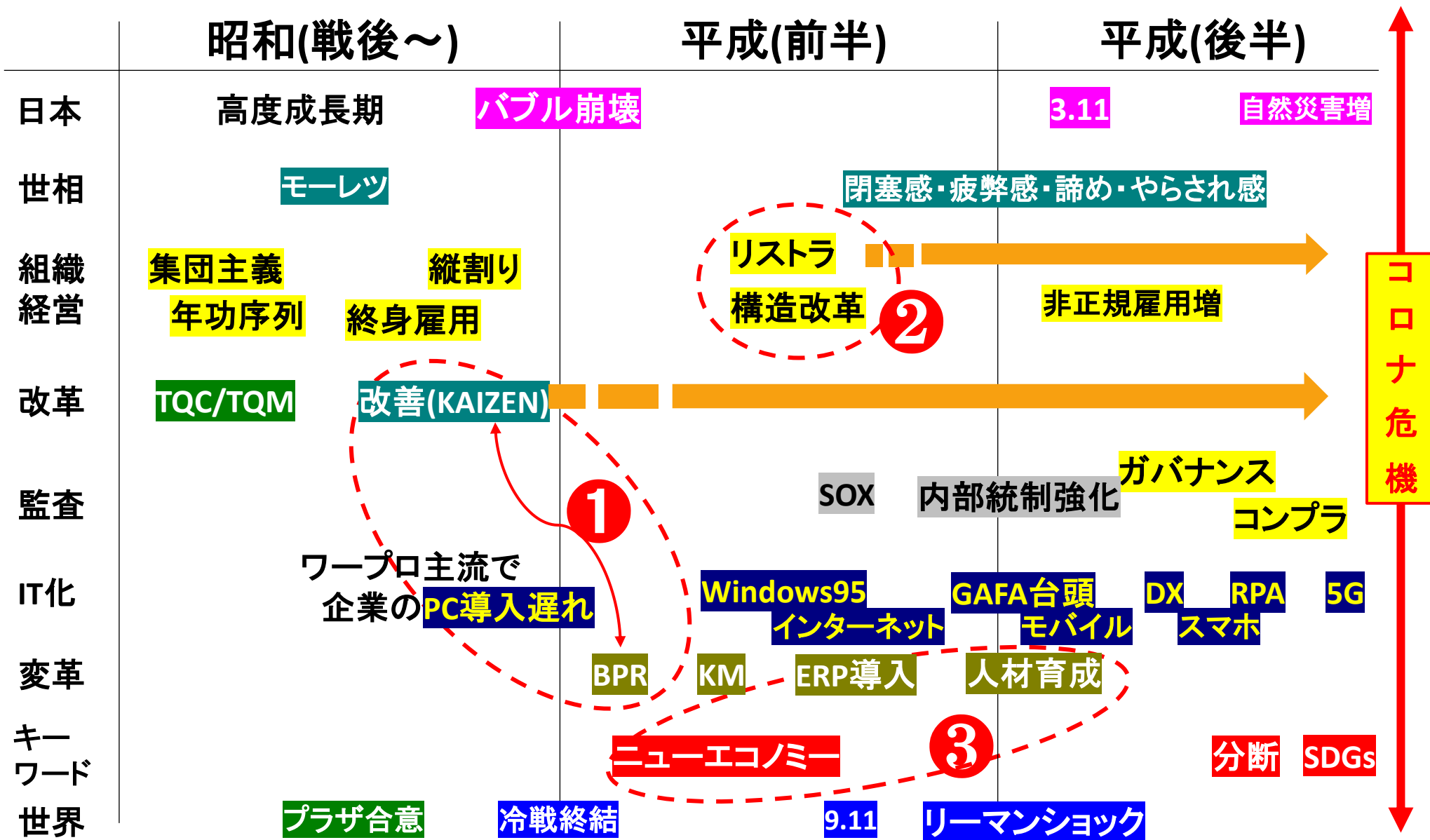
単純に研修だけで人の意識や行動は変わらない。



一体何にフォーカスすれば根治を図れるのでしょうか？  
まずは、過去の状況を振り返ってみましょう!

# 過去をざっくり振り返ってみます！

2020年1月に纏めたものです



# 前頁の“日本の失われた30年”から学んだ教訓とは？

## ＜注目ポイント＞

- **世界の激変**に日本だけが気付かず、置いてきぼりを食った
- バブル以前の独り勝ちに酔いしれ、**おごり高ぶって**しまった
- 欧米が日本から学んだ「お客様第1」より**目先の数値志向**に走った
- 変革や挑戦には極めて**臆病**になり、**安定・安全志向**に陥った
- **「価値」**の追求より「**生産性向上**」「**コスト削減**」が重視された
- 人が「価値」を生む源泉なのに、**人件費＝コスト**の考えが支配した
- 業務より組織**構造**、プラス価値より**リスク**評価に関心が向かった

前頁でマークした**① ② ③** について、もう少し詳しく解析してみましよう

# ① 「改善」努力だけでは世界では勝てません！

- 今では、**KAIZENは世界でも当たり前**であり、もはや差別化要因にはなり難い
- 元より「改善」と「BPR(リエンジニアリング=業務革新)」とは成果の差が大きい

	日本型改善		BPR <small>Business Process Reengineering</small>
変革レベル	漸進的、着実な	↔	飛躍的、斬新、 <b>画期的</b>
取組時間	長期的活動	↔	短期成果、プロジェクト型
範囲/組織	部署単位、部分最適	↔	<b>組織横断、全体最適</b>
主体	会社主導の現場主義	↔	<b>顧客起点</b> 、ビジョン、トップ関与
発想	既存ベース	↔	<b>ゼロベース、ブレークスルー</b>
思考/手法	PDCA、報連相	↔	ロジカル思考、 <b>システム思考</b>
IT/デジタル化	IT化<人/組織の工夫	↔	業務IT化との連動/連携
拡張	業務機能内での改善	↔	<b>KM(情報共有)</b> 、 <b>人の意識/行動</b>
基本/目的	生産性/効率性向上	↔	<b>価値</b> の創出/最大化

## ② リストラとコスト削減の取組が現場活力を奪った！

「失われた30年」の日本企業の行動様式

目先の**数値改善**が目標

数字のプレッシャー

リストラ  
&コスト  
削減

数字ギミック  
(一時的、  
見せかけ)

業績の  
さらなる  
悪化

負の  
スパイラル

疲弊感  
閉塞感

Customer/  
Employee  
Satisfaction

CS/ES  
の低下

優秀人材  
の流出  
モラル  
低下

これから実践すべき経営革新の方向性

将来の**価値創発**が目標

明確なビジョン・戦略

価値  
の追求→  
最大化

数字マジック  
(記録的、  
画期的)

業績の  
さらなる  
躍進

プラスの  
スパイラル

顧客  
満足度  
の向上

IT活用による  
発想の転換、  
大胆な**ビジネ  
スモデル**創発、  
オープン  
イノベーション

業務品質  
サービス  
向上

社員の  
達成感・  
ヤル気

この「失われた30年」で、多くの日本企業が行ってきたことは...

- **改善継続**と、**リストラ**、**コスト削減**、**コンプラ**等に傾注し、仕事の**価値**や**楽しさ**の**追求**が希薄
- 人への投資が抑制され、研修所売却、留学制度廃止、アウトソーシング促進など、人の**スキル**、**パワー**、**モチベーション**を低下させた。給与の低迷がそれに拍車をかけ負の連鎖を生んだ



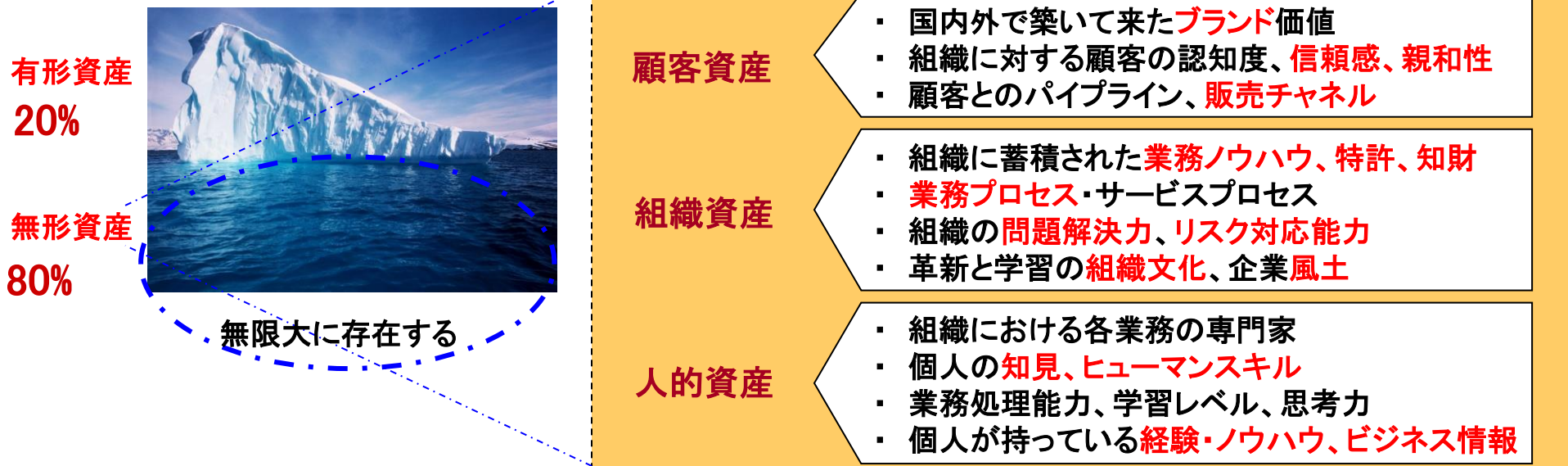
### ③ ニューエコノミー議論不足が2周回遅れを招いた！

キーワード	日本が取り組んだこと
<p><b>グローバル化の加速</b> BRICsや新興国の台頭で、世界市場が大きく変わった</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本をベースにした製品やモノ作り工場の輸出…<b>管理は日本基準</b>で、コントロールは日本からの遠隔操作…現地日本人管理者は現地市場よりも<b>本社に目を向けた</b></li> <li>不況のあおりで、当時は駐在員撤収…空洞化。若い世代は<b>海外赴任に消極的</b></li> <li>言葉・文化の壁…コミュニケーション不足・空転。日本人の英語力は非英語圏53位</li> </ul>
<p><b>テクノロジーの進展加速</b> デジタル化の進展で、技術格差が縮まり、イノベティブな商品が次々と登場する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質にこだわった<b>匠の技</b>…必要以上の過剰品質、意味のない過剰機能(ガラ携)、技術者の自己満足、日本メーカー同士の競争に傾注(重箱の隅を突つく争い)</li> <li>デジタル技術のもたらす変化を十分に理解せず…韓国・中国・東南アとの実質的品質格差は僅少になったことに気付かず(<b>半導体の組合せ</b>で一定性能が出る)</li> <li><b>垂直統合や縦割り組織の壁</b>が技術開発にも影響…情報共有が進まず、オープンイノベーションを阻害</li> </ul>
<p><b>優秀人材の争奪戦</b> 技術差が縮まると、「人」の力がより重要になり、地球規模で人財の争奪戦が始まった。今では社内の人財育成を重視の動きも</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リストラ強化の動きで、むしろ<b>人件費を抑える</b>ために積極登用せず…超優秀人材は外資系、海外へと流出した</li> <li>リストラに拍車がかかり、<b>研修施設を売却、留学制度を廃止</b>、研修予算も真っ先にカット…人材が育たなくなった(価値を生む源泉が人であるはずなのに！)</li> <li>そもそも、「企業は人なり」の基本的ビジョンが欠落…飼いきりに近い状態で、人材育成には消極的、<b>研修よりも現場での経験・精神力を問う</b></li> </ul>
<p><b>無形資産の重要性</b> 土地や資本金より、<b>リーダーシップ、ビジョン・戦略、ブランド、プロセス・ナレッジ</b>等の無形資産がより重要になった</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サラリーマントップが多く、ビジョン自体にトップ自身のオーナーシップ(当事者意識)が希薄。ミッションが曖昧にされたまま、朝礼で社訓を唱和する姿が近年まで存在</li> <li>ビジョンや戦略の実践状況までを明確に把握しているトップは少なく、株主からそこは余り問われない。ビジョンや戦略の実現度を評価する仕組みもない</li> <li>KM(情報共有化)は一時的ブームとなったが、トップの関与もなく、コンプライアンス強化に伴い殆ど消滅(情報共有はセキュリティ上危険なのではないか?)</li> </ul>

↓ 世界ではミレニアム前後に真剣なニューエコノミー議論が展開された！

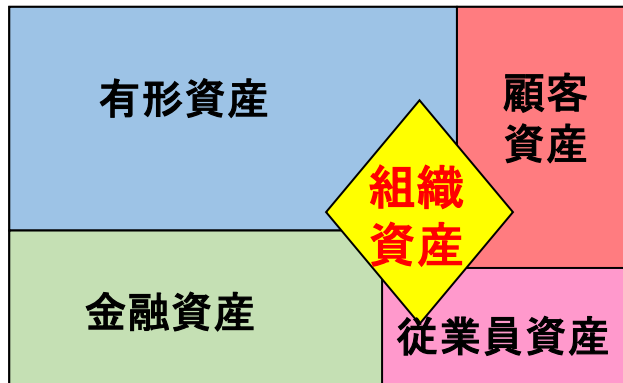
# 海外では無形資産の活性化が価値アップの原動力に！

時代のパラダイム変化の中で、目に見えない資産をいかに活用するかが、大きな差になって現われます



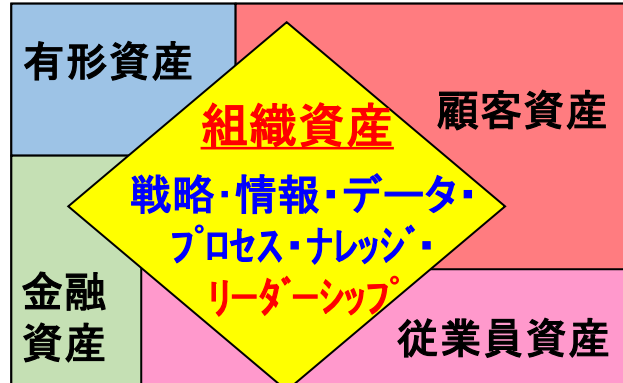
目に見える資産の大きさが重要

これまで



目に見えない組織資産が重要

これから



(出所: アンダーセン)

# 即ち、日本低迷の最大要因は「価値」の議論を怠ったから？

常に、**価値の最大化**に焦点を当てることで...

- ↳ **お客様満足度**が上がる＝エンゲージメントが高まる
  - ↳ **感動**レベルまで上がれば、**リピーター⇒熱烈ファン**になる
- ↳ 自ずと**従業員満足度**も高まり、**達成感、ヤル気**が増す
  - ↳ **組織が活性化**し、**組織全体の連帯感/一体感**が醸成される
- ↳ それによって、**組織の業績**も上がる
- ↳ **不正や不祥事**が抑制される
- ↳ 価値を生まない無意味な作業が減り、**生産性**が上がる
- ↳ **ブランド力**が増し、(上場企業であれば)**株価**上昇につながる
- ↳ **優秀な人財**が集まるようになり、新たな**イノベーション**を生む
- ↳ **持続可能な成長軌道**に乗る

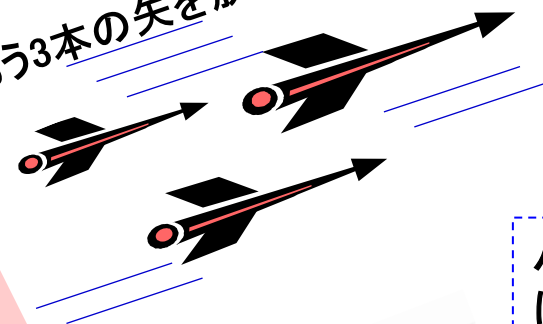
# 仕事の価値を高めるのに欠かせない3つの視点

仕事の「価値」を高め、仕事をより楽しくして  
スピードをもってイノベーションを実現するには...

仕事の価値  
仕事の楽しみ  
やりがい  
使命感  
持続する成長



「もう3本の矢を放て！」



バラバラに取り組むのではなく、一貫性を持って、一束に統合して取り組んでこそ確かなバリューが上がり、スピードが増し、確実な変革を実現できる

業務のあるべき姿(バリューチェーン)を、顧客起点、クロスファンクショナルな全体最適視点から抜本的に再構築する

プロセス  
(業務)

情報の共有化、ナレッジの活用により社員ひとり一人が提供する付加価値を最大にし、組織全体のパワーを結集する

ナレッジ  
(情報・知識・知恵)

バリュー  
イノベーション  
スピード  
チェンジ

一人ひとりの気付き、ひらめき、感性、自律心、実行力を発揚させ、閉塞感、疲弊感、無気力に満ちた状況から活力ある組織へ転換する

ピープル  
(意識・行動)

# 「もう3本の矢」の軸になるものは

如何に変革のスピードを上げ、プラスの価値をイノベーションにまで高めていくか、にあるのでは？

## バリュー

- コスト削減より仕事の**価値の最大化**に焦点を当てる
- 顧客満足度・社員満足度を**感動レベルへ高める**努力を
- **プラスの価値スパイラル**を描き、業務を抜本的に見直す

## イノベーション

- イノベーションこそが競争力・成長・利益の原動力である
- これまでの延長線ではなく、殻を破って**ゼロベースで発想**
- 個人、チーム、組織パワーを結集して**レバレッジ**を図る  
てこの力

## スピード

- “時は金なり”を再認識する…海外との大きなギャップあり
- 業務プロセスやアクション(実行)における重要な指標となる
- 単純な効率性追求よりも**価値に繋がるスピードを重視**する

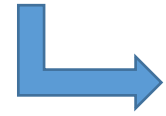
## チェンジ

- パラダイム変化に応じた改善・改革・革新の具体的実行
- 安定／安全志向から**ベンチャー／チャレンジ精神**で実践
- 言葉だけに終わらない目に見える**具体的行動の変革**を



# よく耳にする「プロセス」って、ビジネス上の意味は？

プロセス ~~=~~ 工程・過程



手続・手順

「生産プロセス」は、「生産工程」で意味が通じる(言葉として馴染む)

「営業プロセス」は、「営業工程」とは言わない ⇒ **営業活動**

「経理プロセス」も、「経理工程」とは言わない ⇒ **経理業務**

**「プロセス＝業務＝価値を生む活動の連鎖(＝バリューチェーン)」**と捉えると

これまで見過ごしてきた重要なポイントが見えてくるのではないか？！

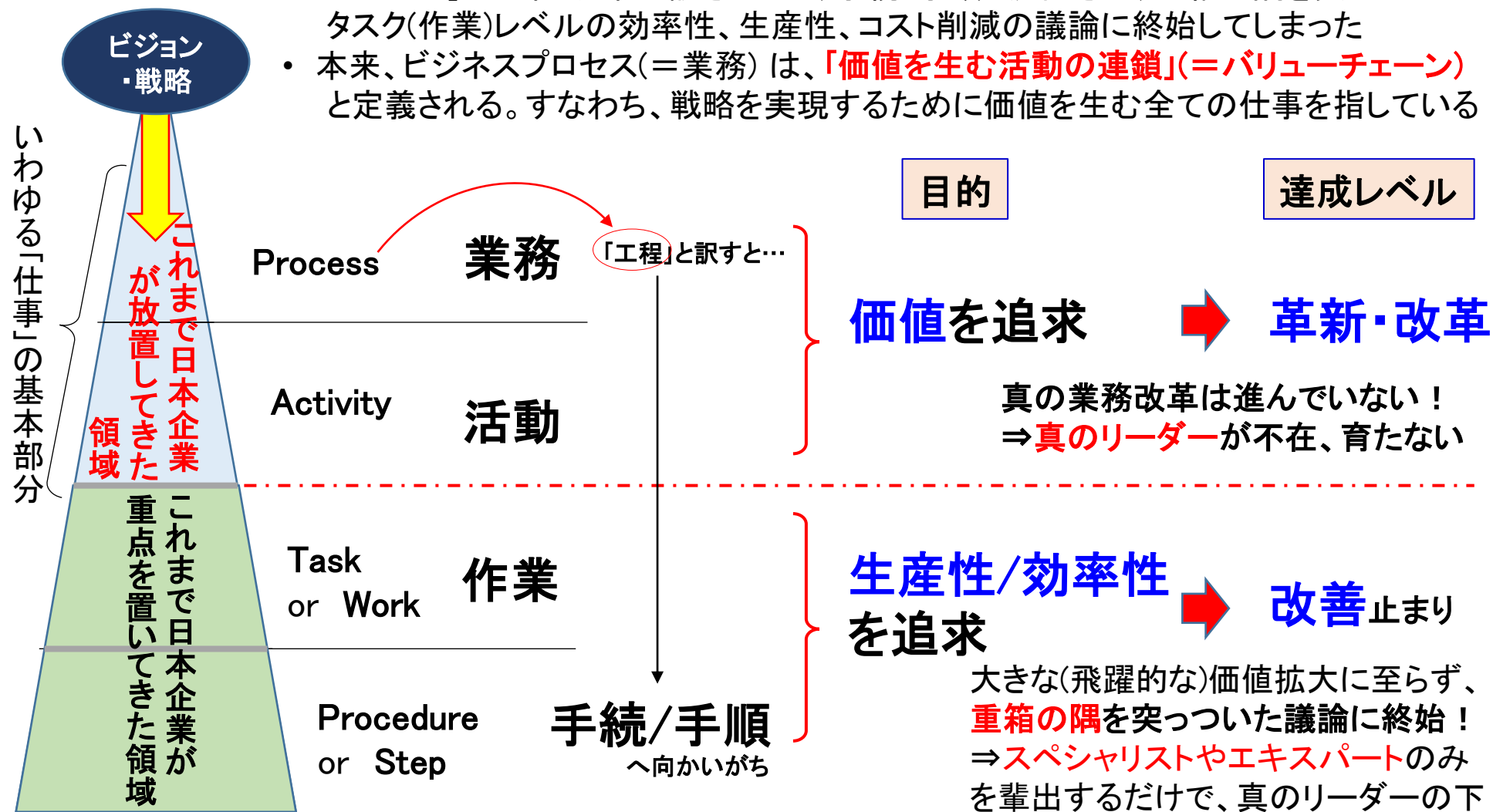
不正や不祥事の発生を防ぐにも、「価値」と「プロセス」の議論が鍵なのでは？



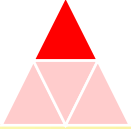
# 「プロセス」には2つの意味があった！

プロセス＝工程・過程でも間違いではないが...

- 「プロセス」が工程・過程と訳されると、手続・手順と混同され、重箱の隅を突ついたタスク(作業)レベルの効率性、生産性、コスト削減の議論に終始してしまった
- 本来、ビジネスプロセス(＝業務)は、「**価値を生む活動の連鎖**」(＝バリューチェーン)と定義される。すなわち、戦略を実現するために価値を生む全ての仕事を指している



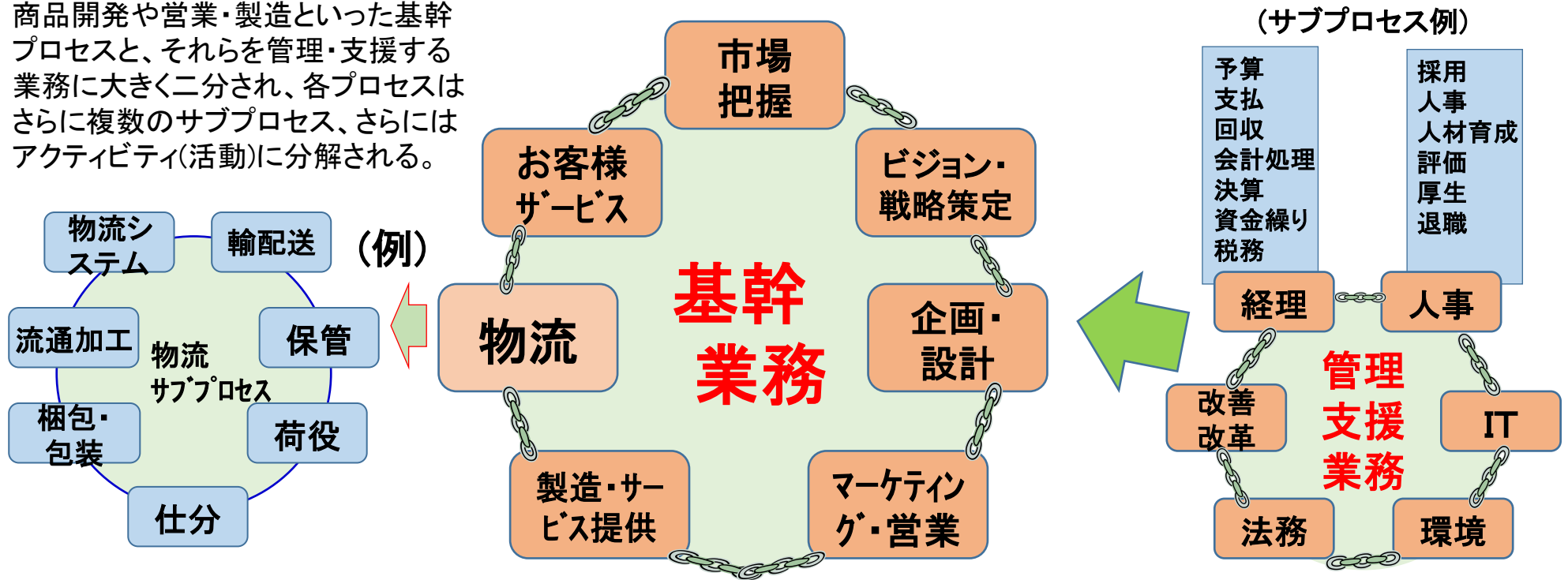




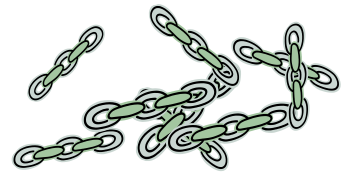
# 企業活動は様々なバリューチェーンの集合体です

いろいろな業務(プロセス)がチェーンのように繋がりがあって、連携しながら、お客様に価値を提供している

業務プロセスは、収益に直結する商品開発や営業・製造といった基幹プロセスと、それらを管理・支援する業務に大きく二分され、各プロセスはさらに複数のサブプロセス、さらにはアクティビティ(活動)に分解される。



チェーンが外れたり、絡み合ってしまうと、動力は伝わらなくなる。  
いつも潤滑な流れを作り(=業務の見直しを行い)、  
価値の最大化に最善の努力を払うことが重要！

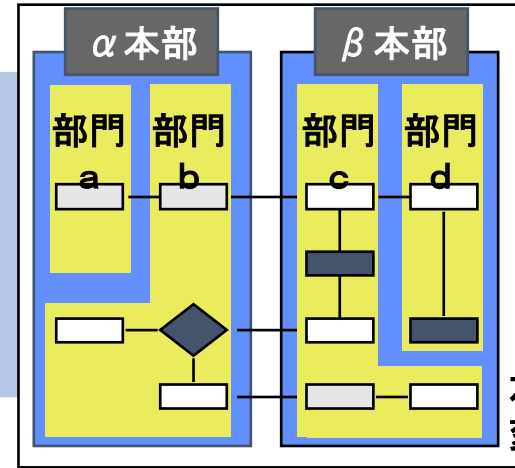
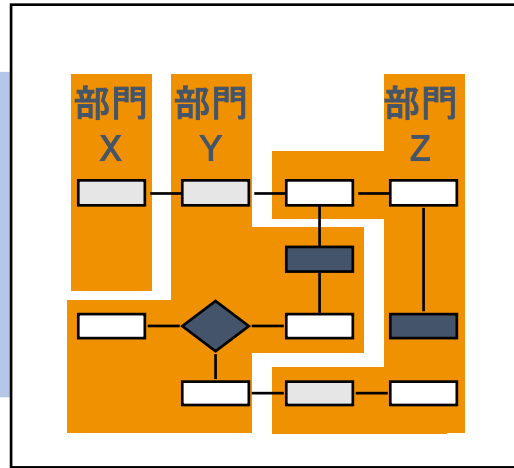
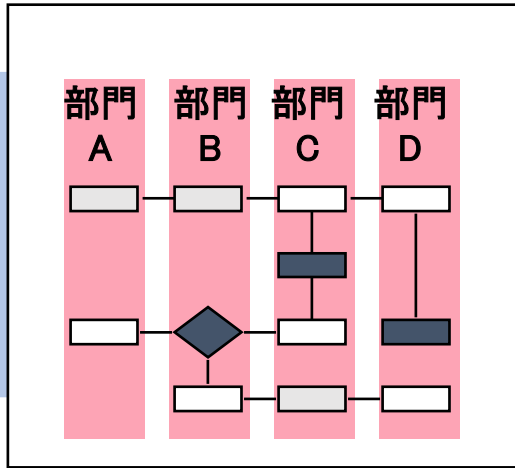






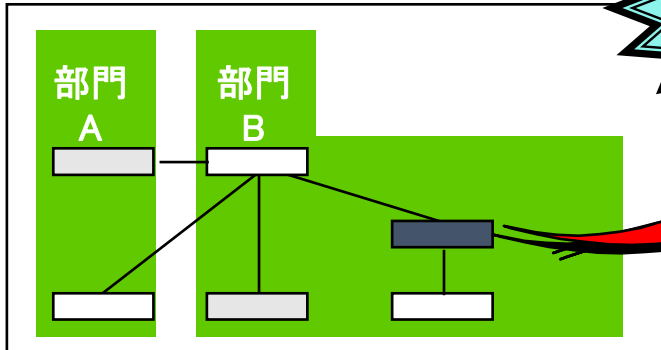
# 組織変更より「プロセス再編」を先にやる！

業績が悪くなると、直ぐに組織をいじりたがる経営者が多くいる。一時的にせよ、組織変更は、ある種の変革を期待させるが、プロセスの変革を伴わない組織変更は、単なる見せかけの変革で終わる。



左の3つとも、プロセスの変更はない⇒価値も不変

組織の前に、プロセスにメスを入れる



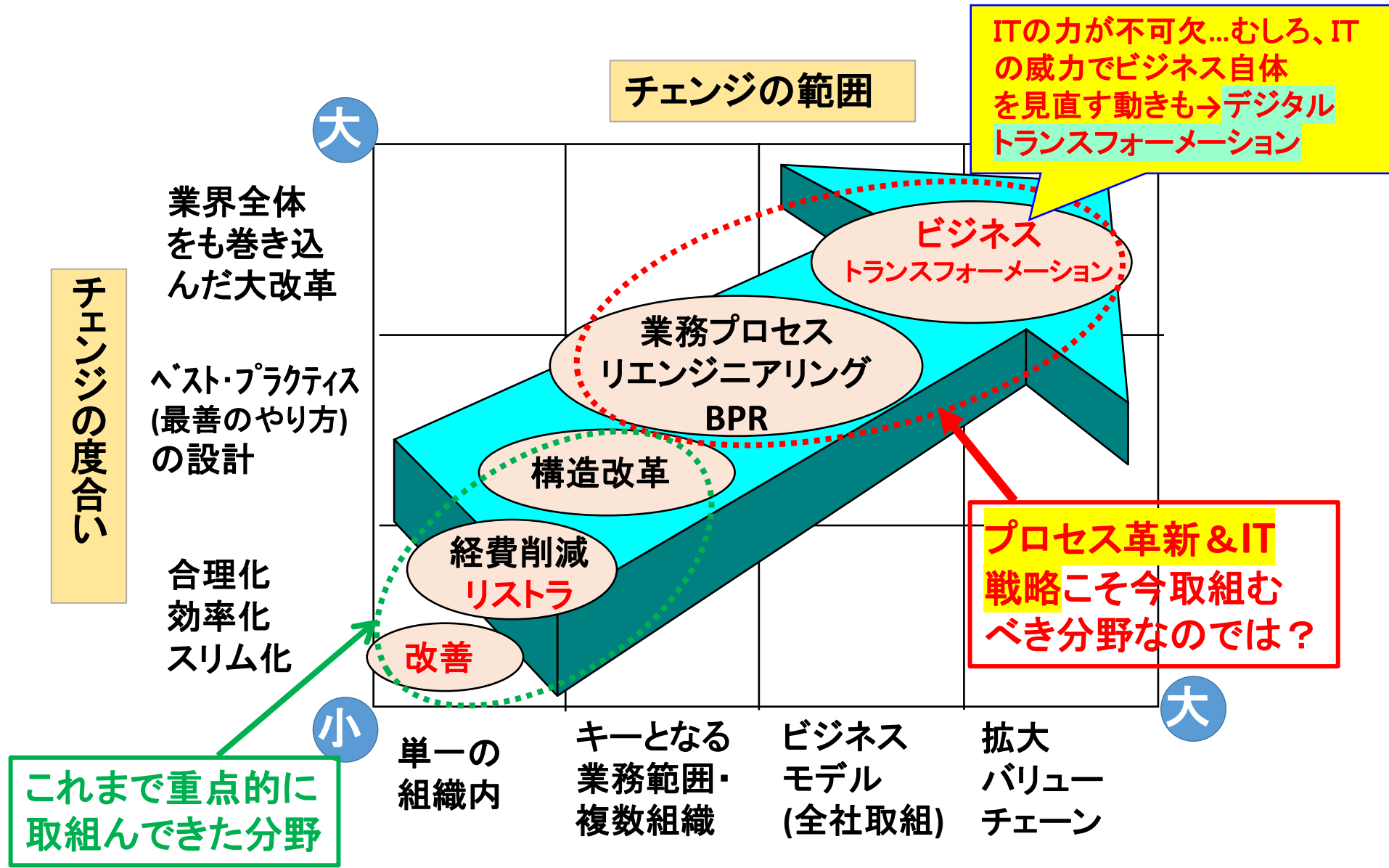
① まず、価値の最大化や顧客の感動を目指してプロセスを再編する！



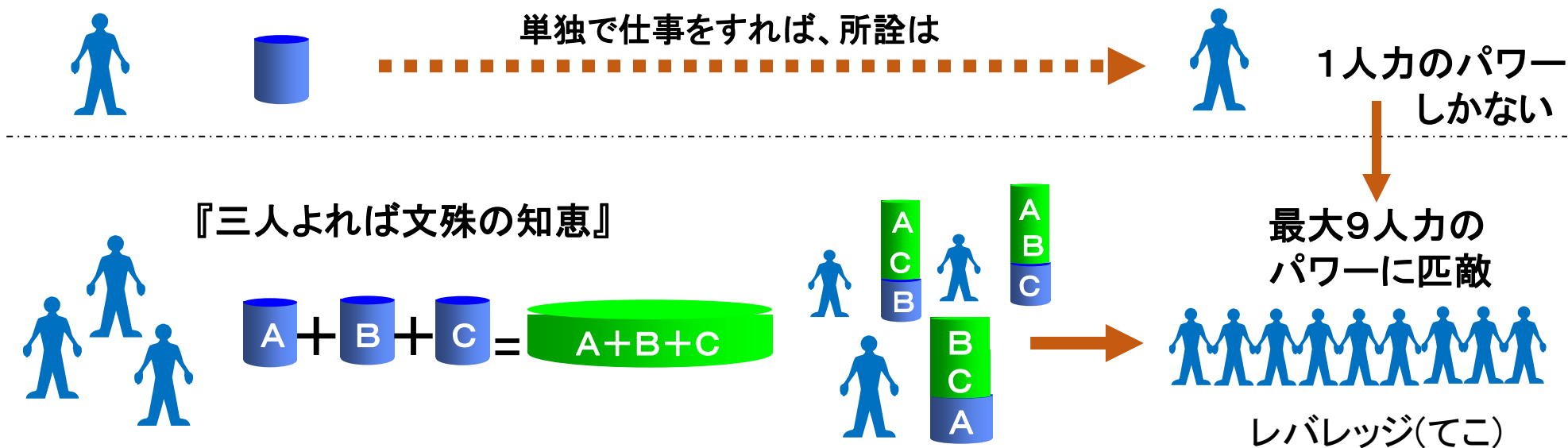
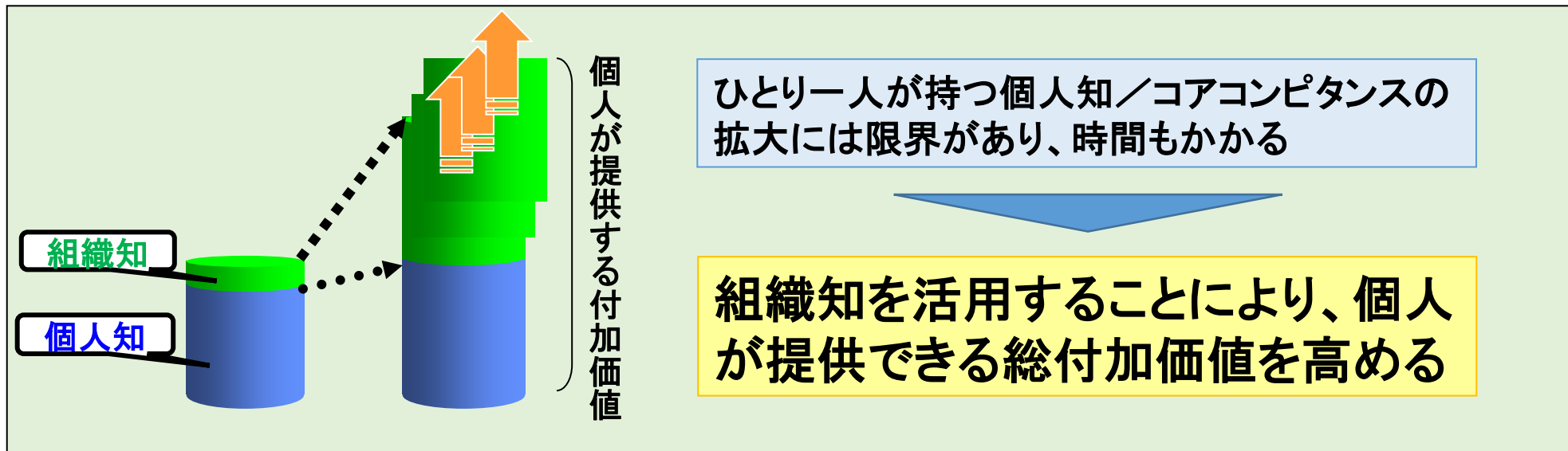
② 「あるべきプロセス」を実行するのに最適な組織・体制を構築する



# 企業における「改革」とは...今の日本に必要な改革は？



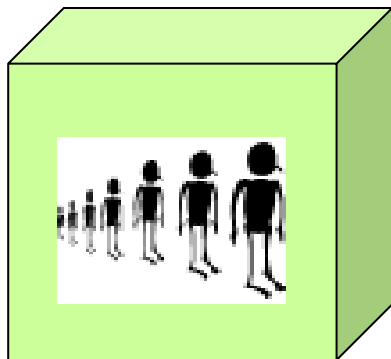
# 情報と知の共有・活用でさらなるレバレッジを図る



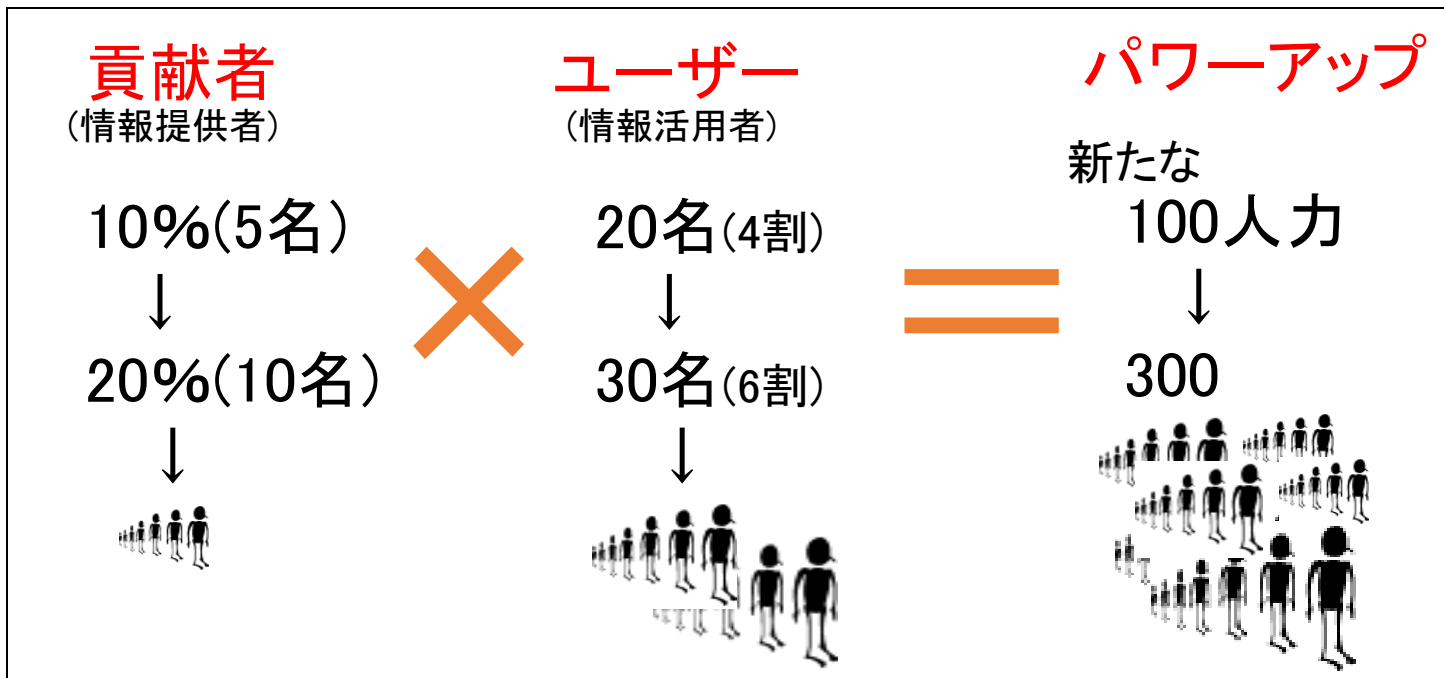
# 組織知の積極活用によるレバレッジ

例えば...

〇〇〇会社

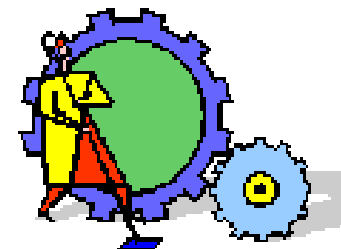


50名



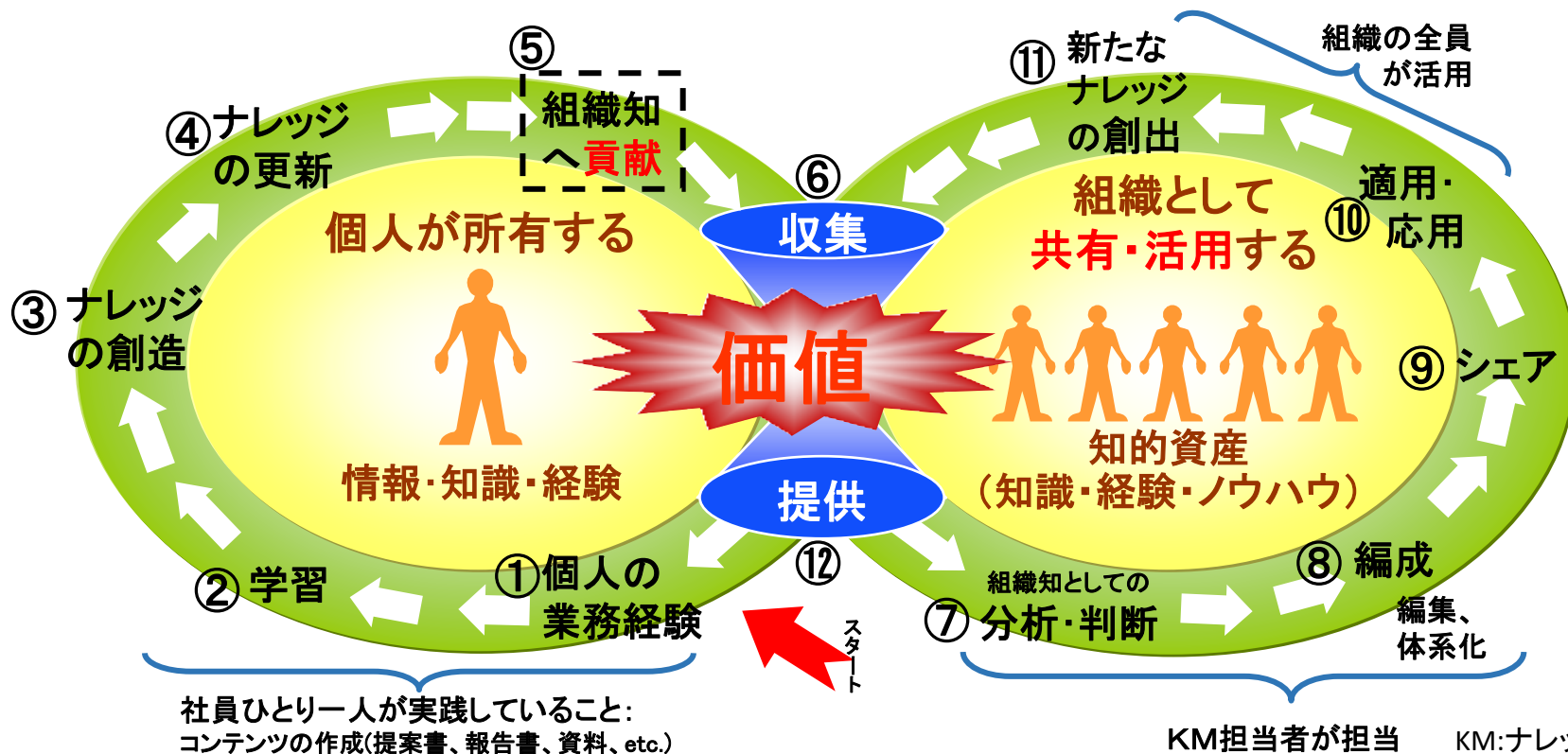
ひとり一人の個人知を組織知へ転換させ、その組織知を組織の全員が活用することにより組織全体の総付加価値、パワーを高めていく

組織全体のレバレッジをどのように効かせるか?



# ナレッジマネジメントの概念図

個人知と組織知を統合し、循環させることによって、継続的に価値を高めていく

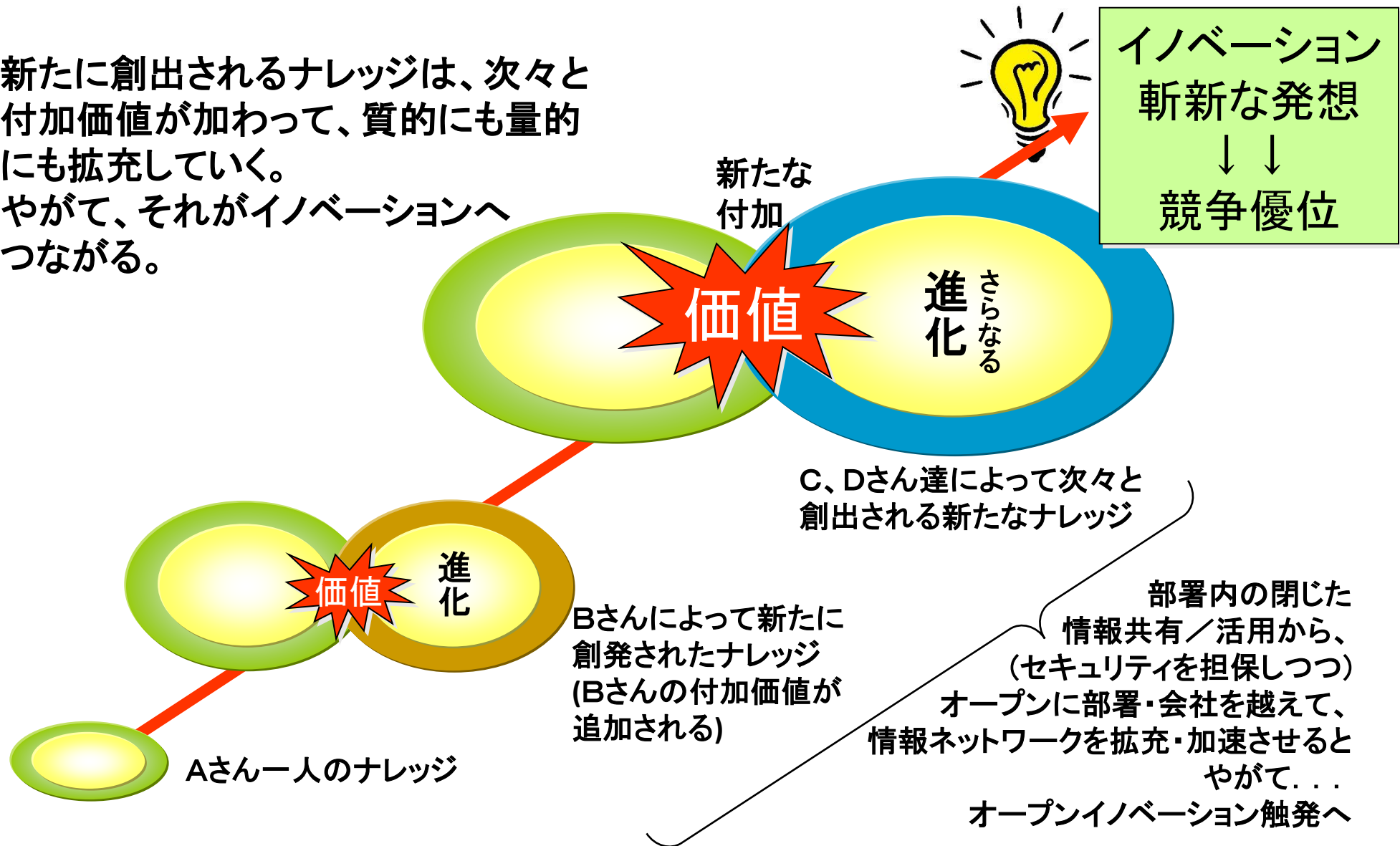


- ① 個人は業務の中で様々な体験をする
- ② その中で、新たな発見や気付きと共に、新たな知を得る
- ③ 成功・失敗の要因など、有形・無形の知が創造される
- ④ 個人の中では、学習体験を基に、繰り返し更新されて行く
- ⑤ 個人で終わらせず、組織知として、共有・活用する
- ⑥ 仕組みを通じて、出来るだけ多くの知が収集される

- ⑦ 集められた知が組織に役立つかの分析・判断を行なう
- ⑧ 組織メンバーが見やすいように、編集・体系化する
- ⑨ 情報インフラを通じて共有される
- ⑩ 組織メンバー全員で活用し、自身の業務に適用・応用する
- ⑪ 新たな付加価値が加わり、新たなナレッジが生れる
- ⑫ インフラを通じて組織に配布され新たなループが生れる

# KMの推進で質的な変化も増大する

新たに創出されるナレッジは、次々と付加価値が加わって、質的にも量的にも拡充していく。  
やがて、それがイノベーションへつながる。

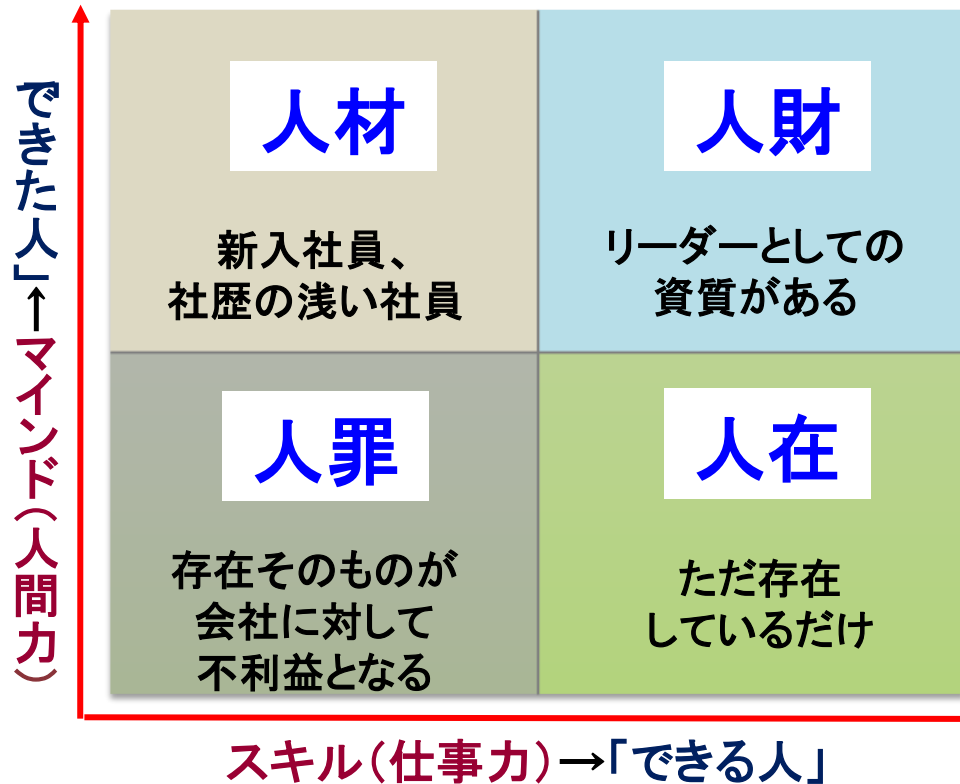


# 「ジンザイ」の4つのタイプ

社員には4つの「ジンザイ」タイプがある

やる気はあるが  
今はスキルがない人  
＝研修や体験の機会  
を与えることで大きく  
成長する可能性あり

仕事ができない、  
人間的にも尊敬され  
ない、加えて、やる  
気もない人＝  
このような評価を受  
けないように努力が  
必要です

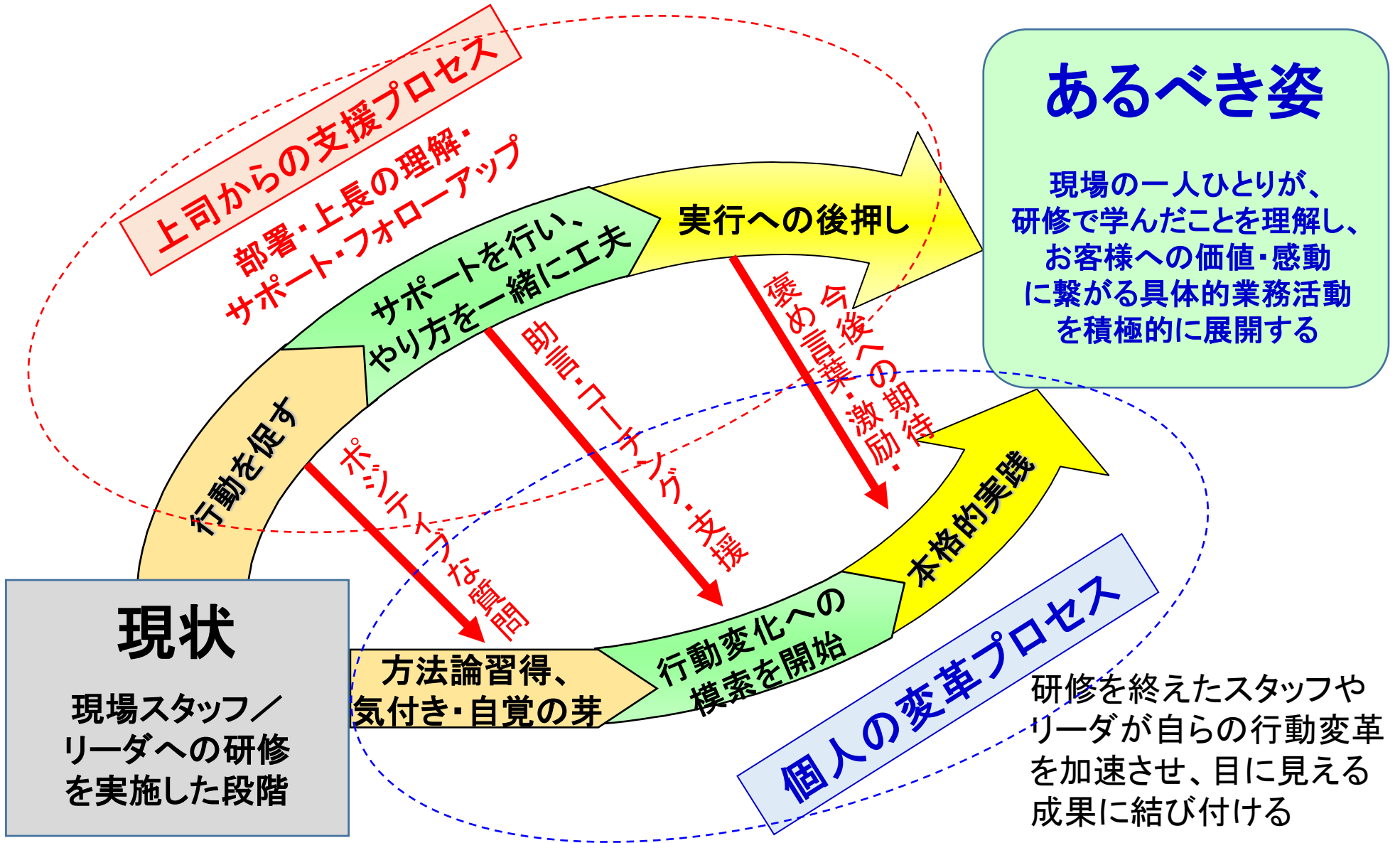


仕事が非常に良くできる  
上に、人から信頼・尊敬さ  
れ、仕事に対するやる気  
も高い人＝ここを目指して  
頑張りましょう！

仕事はできるが、  
自ら手を挙げて行動しない、  
提案をしてこない人＝  
今の日本に多い“淡々と  
言われたことだけをやる”  
タイプです



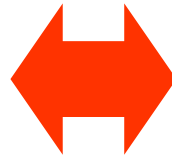
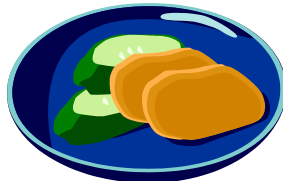
# 一人ひとりが行動変革を実践するには





# おしんこ型か、それともサラダ型か

日本的な管理スタイルを“おしんこ”に喩えると、欧米流マネジメントスタイルとの違いがよく分かります。



- ・ 樽の中で醸成されるまで黙々と待つ(耐える)
- ・ 樽では**クローズド環境**の中で外界と遮断され、**環境変化に気付かない**(市場ニーズとの隔たり)
- ・ 重石の重みに耐えかねても**反発できない**
- ・ 具それぞれの持ち味が消え、やがて全てが**同じような味と臭いに染まる(玉虫色)**
- ・ 素材それぞれの**持ち味や新鮮さは消滅**
- ・ 食べられるまでに相当な時間がかかる(遅い)
- ・ 独特の風味・臭いは国際的には通用しにくい
- ・ 味付けには醤油が一番(一辺倒)
- ・ 漬かり具合を判定するには、**年季が必要**

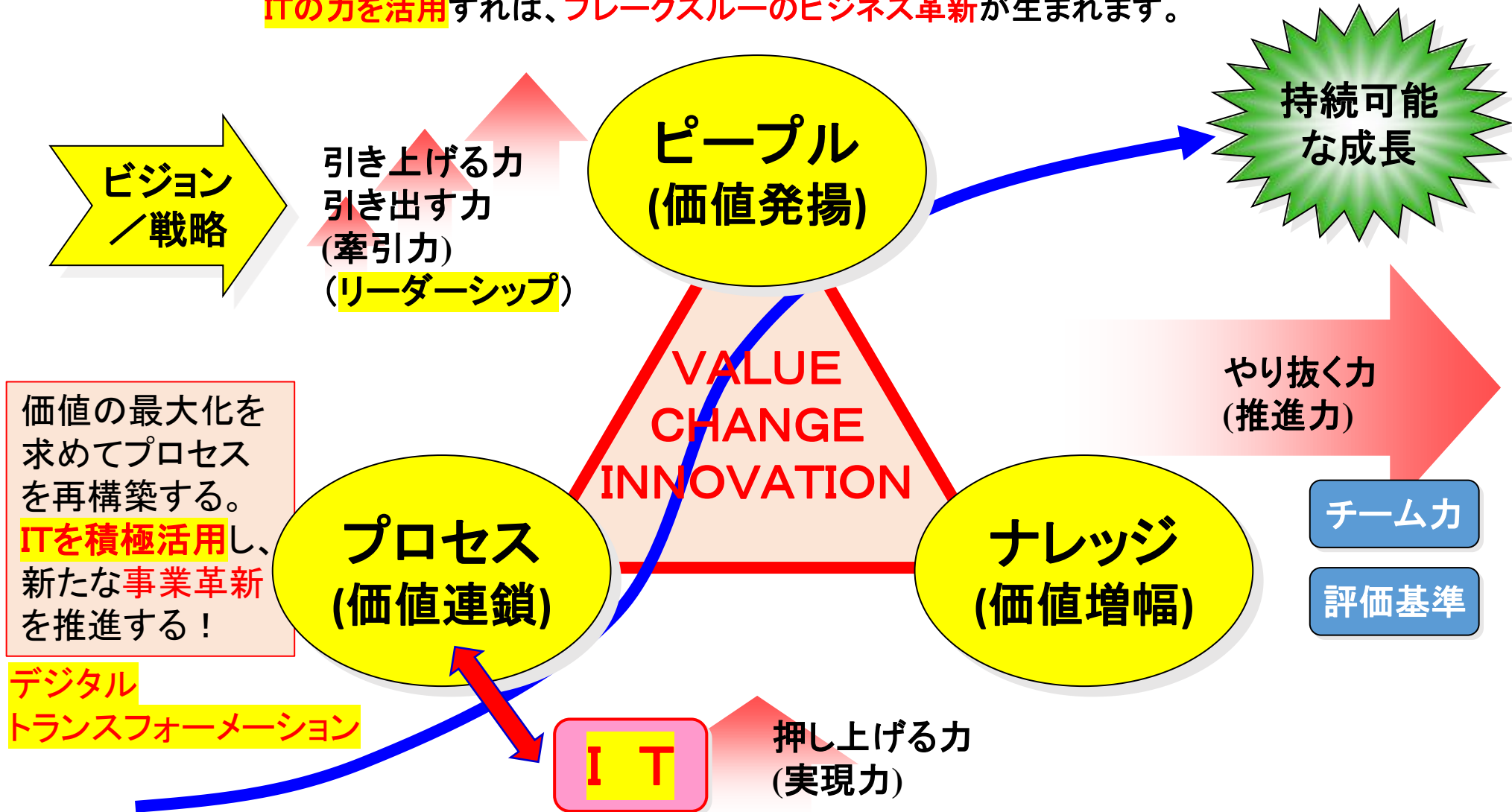
- ・ **オープン環境**の下で、**フレキシブル**に素材や具を追加したり変更できる
- ・ 古かったり痛んだりした葉っぱは簡単に外すことが容易で、いつも新鮮さを維持
- ・ 素材や**具の変更は好みにより直ぐに対応**
- ・ 基本的には**素材本来の持ち味を尊重**
- ・ ドレッシングは**素材の引き立て役**(ドレッシング効果...ドレス=衣装の役割)
- ・ ドレッシング自体も食べる人の好みにより様々な種類(ユニバーサル)が用意されている
- ・ ドレッシングはレシピで誰でも簡単に作れる

市場の要求スピードは、おしんこ型の日本経営の「漬け込み時間」を尊重してくれません。スピードに対応できず取り残された漬物樽には、食べ頃を逸したおしんこが漬されたままで異臭を放つという状況に陥らないように、**情報やナレッジの共有化によって、グローバルにも受け入れられるおしんこ作りを目指す**べきではないでしょうか。

一方、おしんこには、発酵により酵素という身体にいい暗黙知が作られるとか、保存性が高まるというメリットもあり、日本型・欧米型それぞれの良いところを取り入れたハイブリッド型の経営が今後求められている。

# 日本企業と日本経済にとっての起死回生の道は？

再び活力を取り戻し、変革を推進していくには、**ビジョン・戦略**の実現に向けて、**プロセス、人、情報・知**の観点から、見直し・再構築を図ることが重要です。  
**ITの力を活用**すれば、**ブレークスルーのビジネス革新**が生まれます。



# 山本哲朗プロフィール

- 薩摩隼人です！



西郷どんの生地と1km離れた所でうぶ声⇒桜島の景色を共有！

- 沖電気 → CBS/ソニー(現SME)... 様々な業務を経験



- 39歳でビジネスコンサルの世界に飛び込みました...遅咲きです！
  - ↳ 最初の外資系コンサルで海外にて実践研修 →「自分に向いてる」と錯覚
  - ↳ アーサーアンダーセンに転職 → ビジネスコンサル部隊立上げに尽力
  - ↳ BPR(業務革新)、KM(ナレッジ・マネジメント)等の分野で豊富な実績
  - ↳ あずさ監査法人へ転籍...CKO(最高知識責任者)兼業務開発企画部長
  - ↳ エンロン事件でアンダーセン解散...(後に、アンダーセンは無罪に)
- 2003年、あずさ監査法人を退任して独立 → 株式会社アンダーナ設立

人生は一度しかない」

人生、山あり谷あり」

# アンダーナ(ANDNA)が重視する視点

「失われた30年」で**日本が失ったもの**とは？

- 「日本人の**DNA(遺伝子)**」ではないでしょうか？
- DNAの根幹を成すのは**3つの「W」**と考えます
- 弊社商標 **ANDNA**「D」を中心に**DNA**が左右(=東西)に拡がります
- 今眠っているDNAを再び東西津々浦々に取り戻したい、との熱い思いを込めています

