

## 1. コラム「論点提起」：現場力や如何

1989年12月29日(東京証券取引所 大納会日)、日経平均(株価)が史上最高値 38,957円44銭を付けた翌年開けからバブルが弾け、1990年代に戦後以来の数々の神話が崩壊した。「地価は下がらない」、「銀行は潰れない」、「大企業は潰れない」……。そして、いまでも続く日本メーカー群の競争力劣化、品質データ改ざん・出荷検査不正等による「工業立国」「日本品質」の崩壊。行政においても、政府統計の不正放置、文書保管の不適切取扱等々「行政品質」の溶融。そして、現下のコロナ禍で露わになったのが、「先進国」という神話が崩壊した惨状。こうした状況に通底しているのが、「現場力の劣化」ではなからうか。

第二次世界大戦の敗戦により、各界でリーダー層が排除され、現場(非リーダー層)にいた者とリーダー層が入れ替わらざるを得なかった。あるいは、新たに企業が勃興した。(これは明治維新時と似ている) 結果して、上から下まで、現場力があり、戦後の高度成長を支えたのではなからうか。世界を見ても、今はときめくプラットフォーム企業 GAFAM もその出発はガレージであった。現場を知るガレージ時代の創業者が今も経営を引っ張っている。

そうした現場力を生み、維持し、継続させていく源泉は何か。それは長期的な理念であり、目的ではなからうか。そして、それを短・中期的に具体化したものがビジョン/目標であり、そのための戦略/手段がある。しかし、現在の日本は、これらの全てが、いま、曖昧/希薄/不存在になっているのではなからうか。故に、往々にして目標・手段が偽目的化する。場合には、「やったふり」が横行する。その方が楽だからである。

目的もなく、「ビジョンを描くことができずに、目先の問題の解決に追われる。この状態を苦しいことだと思っている人がいるかもしれないが、この状態は『安定して快適なゾーン』。先のことを考えずに、目先の問題の解決に追われているのはある種の達成感があり、楽である。本当に苦しいのは、そこから抜け、トラブル脱出のビジョンを描いて前に進んでいこうとするとき。目先の問題解決という快適ゾーンから抜け出すためには、個人としての高いレジリエンスが必要である。」 出典:第247回(2011.03.22) 難局を乗り越えるマネジメントとリーダーシップ(1) ~レジリエンスを高める <http://pmstyle.jp/honpo/note/note247.htm>

なぜ、理念/目的が希薄化し、日本の現場力が落ちたのであろうか。人口急増時代のふるい落としのための安易な減点主義、短期に利益を出す手法としての安易な経費削減、会社の創業期を知らず出来上がった会社のサラリーマン化等にその一因があると思われる。かつての日本企業の良さであった「のりしろ」(目先にとらわれずトライするバッファ)やワイガヤ的な場等が無駄として排除されていき、現場力の醸成の機会が失われていったのではなからうか。生産性追求が単なるコストカット的効率至上主義となり、本来の付加価値創出に至らなくなった。

しかし、いまや人口急減時代。一人ひとりが個としてパワーアップしなければ「先進国」に復帰できない。民間企業も行政も、改めて、現場力の醸成が問われていると思われるが如何。