

CREを考えるとき、 知っておくべきこと

●文●ワークプレイス・リサーチ・センタ 代表 小田 毘古氏

ビジネスプロセス革新協議会(BPIA)は、業務プロセス革新を目指す企業・機関、大学研究者、コンサルタント、ツールベンダー、システムインテグレーターが協力して、企業・事業戦略の視点から、わが国企業に相応しい組織・業務革新の「あるべきモデル」と「導入活用定着手法」を究明し、「企業競争優位性の確立」と「ビジネスの生産性向上」をめざす(協議会HPより <http://www.b-p-i-a.com/>)。本稿は、同会の「ライフスタイルとワークプレイス研究部会」が昨年5月に発表したレポートを引用し、日本の実体経済衰退の背景と産業構造における問題点を分析する。

激変する日本

FM実践講座

CRE戦略は企業のビジネス戦略と連動して考えなければならぬと、筆者はこれまで述べてきた。そしてそれには、将来のリスクをどう分析、推測するかが重要であるとも述べた。産業構造や事業構造が将来どのように変わっていくかを推測し、どう変わっても、保有している不動産が価値を持って再生、処分できるようにするのがCRE戦略の使命である。

今、日本経済は、戦後最大の危機にあるといってもよい。この状況の中では、一企業の動向だけでなく、世界の中の日本の役割がどのように変わっていくのか、いくべきか、大局的に理解しておくことが、CREマネージャーには求められる。

この状況を昨年予測していたBPIA

FM実践講座

販売低迷、利益激減、工場閉鎖、失業者増加、暗いニュースにこと欠かない毎日である。アメリカの金融危機を発端とする21世紀恐慌は、当初、日本には「蚊が刺した程度」の影響しかないと言われていた。しかし今では、世界で最も落ち込みが大きい国の一つとなっている。世界中で一斉に、景気の後退に合わせて買い渋りが起こったため、自動車やテレビなど、日本の誇るモノヅクリ製品の売上が激減したのである。

この現実を予想したかのようなレポートが、2008年5月にビジネスプロセス革新協議会(BPIA)から出されている。これについては、本誌08年秋号掲載の「ホワイトカラーの生産性向上とオフィスの役割」で紹介しているが、今号は、そのレポート「日本におけるワーク・ライフ・バランスの考察と提言」のバックグラウンドとして公表された資料の中で、「日本は変わらなければならない」と理由付けした部分が、まさに昨年秋からの経済危機に符合しており、以下にその詳細を紹介したい。

BPIA ライフスタイルとワークプレイス研究部会

「日本におけるワーク・ライフ・バランスの考察と提言(ホワイトカラーの生産性向上のために)」—バックグラウンド

進まない産業構造の変換

モノヅクリによって高度成長を続けてきた日本も、バブル崩壊で経験した現実、高コスト構造からの製造業の海外逃避、それによる失業の増大、グローバル競争の激化と韓国、台湾、中国等の開発技術の急速の進歩による日本の優位性の後退、情報化技術の進展に追いついていけない人々、またそれらの技術を使った産業の未成熟なことなどです。不良債権増加と処理の遅れによる金融不安も増大し、国民全体が日々の生活を不安に思い、将来の夢をもてなかったのが、ついこの間までの日本ではなかったでしょうか。

失われた15年といわれる長い不況も、2005年から、景気の上昇を見るようになりました。その原動力となっているのは、上記の諸問題を克服したからでしょうか。そうは言えないと思います。今、日本

BPIAの「企業への5つの提言」

- ① 世の中の変化に即した
ビジネスモデルへの転換
- ② ダイバシティの推進
- ③ 働く人を育てる人事の仕組み構築
- ④ 業務プロセスの見直し
- ⑤ 働きやすい職場
／ワークスタイルの追究

の景気を支えているのは、自動車であり、デジタル家電のモノツクリの延長線にある産業が中心です。これらの産業は日本の技術の優位性が評価されている部分、例えばハイブリッド車種、もありますが、円安による輸出が好調な側面もあります。円高になった途端にあたふたする現実もあります。ですから、日本の優位性は失われる危険性もはらんでいるのです。

米国市場が他山の石

1980年代初期のアメリカでは、JCペニーなどの大手スーパーのテレビ売場の主力商品は、木枠のどっしりした大型テレビで、そのほとんどはGE、RCAなど、アメリカ製でした。ソニーは片隅にありました。85年ごろになると、ソニー、東芝などステレンスのシャレた日本製テレビが売場の中心を占めるようになり、アメリカ製は片隅に追いやられていました。90年になると、すべてといてもよいほど日本製に置き換わっていました。アメリカ製は探すのが困難になりました。そして90年代後半、売場は日本製とサムスン、LGなどの韓国製が二分するようになりました。この先は、推して知るべしです。

80年代のアメリカの電器産業は、日本に追い詰められたとき、その理由は製造コストが高いからだ、工場をシンガポール、アイルランドなど、当時、安い労働力の国へ移しました。しかしダメでした。消費者が魅力的と思うテレビは、シャレたデザイン、新しい技術などを取り込んだ日本製の独壇場になっていたからです。国内には空洞化した工場跡が残っただけでした。今、同じ現象が現れているのは自動車産業です。歴史は繰り返すでしょう。

しかし、アメリカはよみがえりました。違った産業を創出、育成したからです。

情報産業です。情報化がこれからの社会に欠かせないことを嗅ぎ取ったアメリカ経済は、電器製品に未練をもたず、80年代後半には、コンピュータに大きく舵を切りました。シリコンバレーにハー

ド、ソフトのベンチャー企業を集め、育て、世界を席巻する情報産業大国になりました。GEのテレビや電気アイロンは名器でした。今はありません。GEそのものがまったくちがった企業に転換したからです。航空、医療、金融など、時代の変化に即応した会社になって生き残りました。日本のエレクトロニクス産業の明日を予測させるような変化です。

アメリカはよみがえったものの、行き過ぎた金融メカニズムでつまづいたのはご存知のとおりである。しかし、ここで述べられているように、産業構造を変えたことによって、新たな道を拓いたことも事実だ。ひるがえって、日本は20世紀後半から21世紀にかけてのバブル崩壊のとき、産業構造を変える必要があったにもかかわらず、世界的な景気回復から、自動車、エレクトロニクス製品の外需が増え、中途半端な形を引きずったまま今日を迎えてしまった。

「日本の将来」外部識者の眼

未来学者のアルビン・トフラーは、鋭いコメントをしています。

「農業化の進展を“第1の波”、工業化を“第2の波”、情報・サービス化社会の到来を“第3の波”と定義します。日本はこれから、第2の波と第3の波の間での、本格的なせめぎ合いに巻き込まれていくでしょう。製造業に大きく依存した状態を続けるのか、製造業でも競争力のある部分だけを残していくのか。サービス産業の重要性を無視し続けるのか、重視するのか、などを見極めなければなりません。もし日本が国際的に優位性を維持したいと考えるなら、製造業一辺倒は見直すべきですね。サービスだって、国内で使うだけでなく、輸出することも考えてみる。これが実現すれば、第2の波による抵抗を退けられるはず。この変革は、絶対に押し進めなければなりません」(日経ビジネス2006年7月24日号)

トフラーは第3の波、情報・サービス社会へ産業構造を変えていくことが、日本の優位性を保っていける条件だと言っています。同

①世の中の変化に即したビジネスモデルへの転換

真に豊かな会社(&社会)とは何かの追求

- ◎短期的な数値にとらわれないビジョンの設定と施策の具体化
- ◎右肩上がりだけを前提とした経営姿勢の転換
- ◎規模から質への転換
- ◎「社員を信頼し、大切に」経営の実践
- ◎オープンな企業風土の醸成

付加価値の高いビジネスの追求

- ◎「世界を嗅ぎ取る」グローバルスタンス
- ◎独自性のあるビジネスモデル、コアビジネスの確立
- ◎効率にとらわれない独創的、革新的な価値の見出し

②ダイバシティの推進

意識構造を変える

- ◎同質性からの脱却／異質を尊重する
- ◎出る杭から創造性は育つ

育児中の女性、障害者、高齢者の活用

- ◎別な視点からの意見、アイデアが役立つ
- ◎外国人によるカルチャーショック
- ◎グローバルポジショニングには欠かせない
- ◎生産性重視のワークスタイル
- ◎カルチャーショック療法も有効

様のことは、先ごろ亡くなったP.F.ドラッカーも著書「ネクスト・ソサエティ」の中で述べています。

「変える勇気」があるか、日本？

「次の時代は知識社会である。知識が中核の資源となり、知識労働者が中核の働き手となる。(中略)日本は製造業の地位の変化を受け入れる心構えができていない。日本は20世紀の後半、製造業の力によって経済大国の地位を獲得した。日本はその歴史において、新たな現実に直面し、文字通り、一夜にして転換を成し遂げた実績をもつ。だが、経済発展の主役としての製造業の地位の変化が、日本のかつての難局のいずれにも劣らぬ大問題であることには違いない」と。

トフラーもドラッカーも日本の構造転換は必須であり、困難なことではあるが、それを実現する力を日本は持っていると言っています。

このために日本は何を具体的に進めていく必要があるのか、考えてみましょう。

日本の進むべき道

周辺国から肉薄されているモノツクリ技術についても、従来型の「開発して大量生産する」ことから、「高度な開発技術によるモノツクリ基盤」を日本に集約し、製造はよりコストの安い諸外国に任せる棲み分けが必要になるでしょう。「インテル インサイド」ではありませんが、「ジャパン インサイド」も、日本のモノツクリの目指す道かもしれません。

産業構造審議会(経済産業省所管)の「今後飛躍的に伸びると期待される需要」として、5つの分野が挙げられています。

- ①健康に対する不安解消需要
- ②自由時間に対する需要
- ③豊かで居心地のよい空間消費に対する需要

③働く人を育てる人事の仕組み構築

新しい働き方に対応する成果・評価指標の開発

- ◎客観性の高い判定プロセスの導入および実践教育
- ◎ワークスタイルにとらわれない成果の判断基準
- ◎管理者教育の徹底、コミュニケーション力の強化

プロフェッショナルの育成

- ◎終身雇用制度の見直し
- ◎グローバルに通用する人材育成
- ◎専門職の若手育成と適正評価
- ◎専門性の高い高齢人材の積極活用
- ◎自立できる人材育成プログラム

次世代育成支援法・労働基準法の遵守

- ◎「働く人」の積極的支援が可能な人事制度

④人とのつながり(コミュニケーション)に対する需要

⑤自己啓発、再教育に対する需要

それぞれの分野には具体的な項目が挙げられていますが、その中で需要規模がもっとも大きいのは、「多様なマルチメディアコンテンツによる教育需要」と「ITを活用したコミュニケーション」なのです。

これらの新しい財やサービスに対する消費が拡大したときの、2010年の産業構造・雇用構造の姿を次のように予測しています。

- 製造業
実質国内総生産額は2.7%/年で増加、就業者数は57万人減少
- 建設業
実質国内総生産額は0.8%/年で横ばい、就業者数は60万人減少
- サービス業
実質国内総生産額はGDP(3%程度)を上回る大幅な伸び、就業者数は620万人増加

第三次産業育成が急務

この予想を見ると、われわれ日本人の進むべき方向ははっきりしています。

「情報技術を高度に活用し、豊かな生活を実現するためのサービス産業が飛躍的に伸びる。そのためには、従来型産業からの転換が急務であり、新しい技術や知識を習得する自己啓発や教育システムの充実が必要である」

この流れをしっかりと受け止め、人材教育、自立した働き方、豊かな個人生活、地域の活性化などの課題に取り組んでいくことが求められています。

これまで島国だった日本は国境を海で囲まれて、人の流入もむずかしく、言葉も日本語のみの時代が続いてきたため、日本独自の世界で生きてこられました。しかし、航空機による交通網の発達、低運賃化は日本から外国へ行きやすくなったと同時に、外国から来やすくなったことも意味します。インターネットの普及はコミュニ

④業務プロセスの見直し

ITを積極的に活用

- ◎ビジネスプロセス改革
- ◎"IT=オフィス"と認識せよ
- ◎自律的に働き、自己実現を図る

人員代替を考慮したプロセスと要員の確保

- ◎多様な人材による、多様な働き方の許容

付加価値創造を重視したプロセスへの転換

- ◎Working habitsの打破と行動へ

ケーションの国境を取り払ってしまいました。このような中で、「日本は特別な国」という理論は通用せず、われわれ日本人の意識改革も迫られています。そのためには、教育制度も含めていくつか国際化を見つめた施策が緊急の課題となっています。

- 「グローバルな視点の教育重視」
個性の尊重・育成、語学教育の充実
- 「日本市場に積極的に外人誘致」
介護ビジネス、観光
- 「日本語・英語併用の徹底」
ホームページ、パンフレット、案内板

使える英語はもちろんのこと、英語以外の外国語も習得するマルチリンガルな人材育成も急務の課題でしょう。外人誘致では、介護ビジネスのように、日本の労働人口減少に対応する働き手の誘致は緊急です。これからの期待される産業にも外国からの労働力が必要なものも多くあります。どのように移民をセレクトしていくかは、頭の痛い問題ではありますが、労働力不足は明らかなので、そのルール作りも急いでほしい課題です。

また、観光に外国人誘致も新たなビジネスチャンスです。海外旅行の自由化は、韓国、中国などを初めとするアジア諸国に急速に広がりつつあり、日本に来る観光客も急増しています。北海道ニセコのように、スキー客はオーストラリアや韓国の人が日本人よりも多いと言われる場所もあるほどです。日本は近くて魅力的な国と映るようです。このところの円安も身近な海外旅行地として選ばれている理由のようです。この市場を発展させるためにも、語学や最低英語による諸案内の徹底は必要です。日本そのものがビジネスチャンスになっているのです。

※昨年春の状況なので、為替レートなどは現在と異なっているが、論旨は今も通用している(筆者註)。

5 働きやすい職場／ワークスタイルの追究

オフィスを経営改革の場として位置づける

- ◎通勤時間帯の緩和抑制、最適な場所での作業
- ◎効率とリスクを考慮したワークスペースの構築

画一的で効率のみを追求したオフィスからの脱却

- ◎多様な働き方が実現できるワークスペース

創造性を発揮できる場、仕事をしやすい場の提供

- ◎時間管理から仕事管理へ



現在の失業者の大半は、モノツクリの行き詰まりからはじき出された人々たちである。

前述の「日本の進むべき道」に述べているように、この人々を必要としている産業はいくらでもある。医療、介護、観光…。第三次産業といわれるサービス産業は内需型が主体であり、世界の動向にあまり左右されない。しかし、報酬が低いとか、そんな教育を受けていないとかで、なかなか人材の流動化が進まないのも現実である。

遅きに失した感もあるが、今こそ日本は大転換をしなければ、明日がないことも事実だ。国の役割、企業の役割、個人の役割、それぞれに変革を求められる。

上記に述べてきたことが、昨年5月のBPIA「日本におけるワーク・ライフ・バランスの考察と提言(ホワイトカラーの生産性向上のために)」の提言につながっている。この詳細は、本誌08年秋号「ホワイトカラーの生産性向上とオフィスの役割」を参照されたい。または、「BPIA」でインターネットを検索し、「ライフスタイルとワークスペース研究会(2008/5/31)」をクリックされたい。

※レポート全文はこちらを参照

<http://www.b-p-i-a.com/study/lifestyle/report-9.html>

※FM実践講座バックナンバーは、次のホームページでもご覧いただけます。
<http://www.odahiko.com/>

筆者プロフィール

小田 毘古(おだ ひこ)

早稲田大学第一商学部卒業。日本ヒューレット・パッカド(株)で、不動産部長、ワークスペースソリューション部門長を、2001年まで12年間歴任。この間、オフィス改革に取り組み、通産大臣賞を含む日経ニューオフィス賞を5回受賞。現在は、ワークスペース・リサーチ・センター代表を務めるとともに、BPIA(ビジネスプロセス革新協議会)の「ライフスタイルとワークスペース研究会」座長として活動。(社)日本ファシリティマネジメント推進協会(JFMA)の前ベンチマークデータセンター長。