

タイトル：日本の電機産業はなぜ凋落したのか ～体験的考察から見えた五つの大罪～

出版社：集英社新書（254ページ）

発売日：2023年2月21日（第一刷発行）



【著者紹介】:桂 幹(かつら みき)1961年大阪生まれ。86年に同志社大法学部を卒業後、TDKに入社。カセットテープやビデオテープ、フロッピーディスクなどの製造販売を手掛ける記録メディア事業部門に配属され、以来、撤退までの約30年間、同事業に携わった。2007年、TDKは米企業に事業を売却し、最初のリストラを経験。売却先に転籍したが、米企業は15年に事業撤退を決めた。桂氏は日本の現地法人役員として部下約60人に解雇を告知し、撤退完了後は自身も解雇となり2度目のリストラを経験した。

### 【概要説明】

かつて世界一の強さを誇った日本の製造業。しかし、その代表格である電機産業に、もはやその面影はない。なぜ日本の製造業はこんなにも衰退してしまったのか。その原因を、父親がシャープの元副社長を務め、自身はTDKで記録メディア事業に従事し、日本とアメリカで勤務して業界の最盛期と凋落期を現場で見してきた著者が、世代と立場の違う親子の視点を絡めながら体験的に解き明かす電機産業版「失敗の本質」。ひとつの事業の終焉を看取る過程で2度のリストラに遭い、日本とアメリカの企業を知る著者が、自らの反省もふまえて、日本企業への改革の提言も行なう。この過ちは日本のどこの会社・組織でも起こり得る!

### 【内容説明】

#### はじめに

- ・ 長いサラリーマン生活の中で、特につらかった仕事は、部下にリストラを宣告する仕事だった。思い返しても、息が詰まりそうになる。
- ・ 巷には事業で成功した人達の本は溢れているが、敗者が書いた本は少ない。敗者の本は、なかなか売れない。
- ・ ビル・ゲイツも「大切なのは失敗から学ぶことだ」言っている。

## \* 息子と父の記憶からつづる日本の電機産業衰退の理由

- ・ 父親はシャープの元副社長、著者は TDK の元事業責任者。

## 第1章 誤認の罪

〈本文・P.220 より〉第一段階のデジタル化を牽引していたはずの日本の電機業界が、いつしかその本質を見誤るようになったのだった。この影響で、高品質、高性能、高付加価値を極めれば競合に勝てると思込み、より根源的なニーズだった「画期的な簡易化」の提供が疎かになった。

### \* 「デジタル化の本質」を見誤った日本の電機メーカー

- ・ 「画期的な簡易化」こそが、デジタル化がもたらした功績であり、その本質だった。

### \* デジタル化で製品が均一化し、価格競争の世界に

- ・ その結果として、製品開発に無理が生じ始める。

### \* 韓国、台湾の台頭

- ・ 両国とも戦後の政治的混乱がようやく収束し、本格的な経済発展の時代を迎えていた。そのタイミングで、第一段階のデジタル化が広がったのは、彼らにとっては幸運であった。
- ・ 韓国企業は自社ブランドを、台湾企業は電子機器を受託生産する EMS を中心に成長を図った。

### \* ”三高信仰”の罫

- ・ 日本製品は、当時は、高品質、高性能、加えて手頃な価格で、世界市場に受け入れられた。高付加価値の名の下に多機能化に走り、「画期的な簡易化」を軽視した日本製品が力を失っていくのは必然的な結果だった。

### \* アナログ御三家の敗北

- ・ 記録メディア事業の TDK、ソニー、マクセルは、高品質に拘ったが、必ずしもデジタル化の本質に沿ってはいなかった。

### \* 世界を席卷した日本の半導体はなぜ敗れたか

- ・ 90年代に入りパソコン用の新しい需要が拡大し、高コスト・高品質体質の日本メーカーは伸びるパソコン需要に対応できず、安価な韓国企業に敗れた。ユーザーの品質とコストのバランス感覚と一致しなかった。

### \* ロードマップというレールから外れられない、

- ・ 技術的裏付けがありロードマップは作られるが、ロードマップの実現自体が目的化し、新技術が市場で受け入れられるかの検証が疎かになりがちである。シーズから生まれたブルーレイが普及しなかったのは、ニーズを軽視しすぎ、途中での開発中止が出来なかった結果である。

### \* ニーズよりシーズを優先

- ・ デジタル化が進む中で自社の強みだけに拘泥し、ユーザーの本質的なニーズに目をつぶったことが日本の電機業界が凋落した原因の一つであり、まさしく誤認の罪なのだ。

### \* プラットフォームでも技術でも負けた

- ・ 第二段階のデジタル化が隆盛を極める現代でも、世界的プラットフォームと呼べる日本企業は存在しない。国境をまたいでやり取りされるデータ量でも、日本の越境データ量は、2019年に最下位に沈んだ。
- ・ 第二段階のデジタル化は既に成熟期を迎えており、日本企業が主役に躍り出る可能性は極めて低い。

### \* 第三のデジタル化で失地回復はできるか？

- ・ 第三段階のデジタル化は既にその姿を見せ始めているが、次のステップもその本質が「画期的な簡易化」であることには変わりはない。ポイントは、どの分野を、どのような手段で簡易化することだ。
- ・ 第三段階のデジタル化が B2B(法人向け)市場で起こることは、日本企業にとっては追い風になる。
- ・ 米中対立の激化で必要性が増す経済安全保障の広がりも、日本企業にとって追い風となり得る。

- ・ しかし、日本の電機メーカーが大きく巻き返すのは容易ではない。基幹技術で遅れをとっている現実を考えると、パナソニックのように、M&A(企業の合併・買収)で欠けている部分を補っていくしかない。
- ・ 過剰な品質や機能、過大なコストの罠に陥らなければ、日本企業にも復活のチャンスはあるかもしれない。

## 第2章 慢心の罪

〈本文・P.220 より〉その背後にあったのが慢心だった。アナログ時代に圧倒的な強さを誇った日本企業で、自信が強まるのは自然の成り行きだったが、バブル期を迎える頃には、その自信が慢心にまで肥大化していった。その慢心が新興勢力の台頭を許し、製品戦略を迷走させたのは間違いない。

### \*「台湾？心配いらないよ」

- ・ 合理的な理由もなしに台湾企業の技術力を侮った結果、太陽誘電以外の日本企業は敗れ去った。

### \* ジャパン・アズ・ナンバーワン

- ・ 自分自身の力に驕り、鼻持ちならなくなった人間などは滅多にいないが、組織となると一変する。アメリカでも日本でも、結構勘違いをしている企業の社員も多く、これは人間の性(さが)なのだろう。
- ・ この本は、過去の成功に胡坐をかき過剰なまでのプライドに苦しむアメリカ人へのメッセージだったのだが

### \* バブルのピークと『「NO」と言える日本』

- ・ バブル景気に突入すると、多くの日本企業が強い円を背景に、財テクと呼ばれた金融・不動産投資に精を出した。電機業界でも、ソニーがコロムビアを、パナソニックがMCA(現ユニバーサル)を買収した。
- ・ 日本企業の慢心は、奇跡的な成長を称賛されハードの技術力、ソフトの組織力への過剰な自信がルーツに。

### \* 成功体験から抜け出せない

- ・ 一例として、光ディスク事業が台湾企業に追い越された事実を。台湾が国家戦略の一環として強化していた技術力を見くびっていた日本企業の危機感の無さだった。アナログ時代の成功体験から抜け出せず、根拠なき楽観に浸っていた。やるべきことをやらず、当たり前でさえできなくなるのが、慢心の恐ろしさだった。
- ・ その後も抜本的な対策は打たれず、新製品の開発は日本企業が先行するが、量産に入ると台湾企業に追い越されるパターンが繰り返された。そしてマクセル、TDKは光ディスクの生産から完全に撤退した。

### \* サムスンというモンスターを育てたのはシャープ

- ・ 記録メディア以外の電機業界にも、慢心による弊害が起こった事例があった。
- ・ TDKの記録メディア事業とシャープの半導体、液晶事業に対する共通するのは、自社技術への過度な自信と、競合相手に対する過少評価が慢心を生み出し、組織全体に広がっていったことだ。そうなると組織は知らぬ間に根拠なき楽観に依存するようになり、最終的には大きく道を誤る。慢心の罪は、思いのほか重かった。

### \* 製品不良は許さない

- ・ 1950年代半ば、日本企業は「昭和の遣唐使」と呼ばれたくらいアメリカの経営管理手法を必死に学んだ。
- ・ TQCは、日本の二つの企業文化(①製造現場で働く労働者に対する考え方、②製品不良は許さないという文化)の背景があり、日本では成功した。
- ・ しかし、この品質に対するある種の完璧主義が、アジャイル開発(俊敏な開発の意。実装後にシステムやソフトウェア開発や変更を繰り返し、品質・性能を上げていく手法)に合わず、歴史の中で日本企業のソフトウェア開発の遅れに繋がったのは間違いないだろう。消費者に対する真面目さが、アダになったと言える。
- ・ 今日、多くの日本企業は強い危機感を抱いているが、より大きな集団では慢心が強く残っているのでは。

### \* 企業が犯した過ちを日本政府も繰り返した

- ・ 日本政府の対韓輸出の半導体材料を個別輸出に許可に切り替えた件は、対韓ビジネスの先行きの問題でなく、自由貿易を標榜し実践してきた日本に対する世界各国の評価がどうなるかが、懸念材料と言える。

#### \*染みついた傲慢さ消すには

- ・ 事業運営に大きな影響を与える局面だけでなく、毎日行われる営業会議のような日常の一コマであっても、合理性に欠けた方針や戦略は疑われ、検証され、排除されるべきなのだ。長く放置された慢心という染みはなかなか消せないが、これを残したままでは、日本企業の復活は難しいと認識すべきだ。

### 第3章 困窮の罪

〈本文・P.220-1 より〉苦境の中で目先の課題に気を取られ、肝心なことに目が届かなかった。90年代にはバブル崩壊の後処理とグローバリズムへの対応に追われるあまり、インターネットが引き起こすIT革命の胎動に気づくのに遅れ、2000年代には「選択と集中」に邁進する中で、イノベーションを起こす力を自ら削いでいった。この結果、日本の電機産業の低迷は長期化してゆく。

#### \*世界の半分しかない成長率

- ・ 1980年度から2009年度の30年間で、日本の大手電機メーカー9社の合計売上高は「3倍」に拡大したが、同期間の世界のGDPは「6倍弱」に拡大。アップルに至っては「367倍」に拡大している。
- ・ 純利益に至っては、80年代前半までは3%台だったが、1998年度には屈辱的なことに赤字になる。

#### \*電機産業を直撃した二つの“隕石”ーインターネットと円高

- ・ 破竹の勢いの日本企業の圧倒的な強さは、政治問題にまで発展し、電気製品や自動車の輸出で積みあがった日本の貿易黒字は、欧米との経済摩擦を常態化させていった。
- ・ 一つ目の隕石は、インターネットの誕生で、10年以上をかけて社会全体に非常に大きな影響を及ぼした。
- ・ 二つ目の隕石は、1985年のプラザ合意。合意後の急激な円高となり、輸出企業は存亡の危機を迎えた。

#### \*プラザ合意の大きな欠点

- ・ 日本政府は、アメリカとの協調路線を選ぶしか道はなく、プラザ合意に参加した。この合意では、目指すべき為替水準が合意されておらず、その結果、円高は輸出企業だけでなく、日本という国全体を翻弄し始めた。

#### \*一円の円高で五十億円の差損

- ・ 急速に進む円高の影響で、TDKの場合、為替に直接関係のない国内営業部門でさえ1/3を超える営業所の閉鎖に追い込まれた。シャープの場合、プラザ合意後の最初の一年間で為替差損を換算すると2,250億円となり、シャープの前期の最終利益が400億円から考えると、空恐ろしい影響額である。
- ・ 当時の日本企業のボトムアップ型経営は、組織全体のパフォーマンスの最大化や、人材の育成を考えれば、日本流に利点が多いように思えるが、いかがだろうか。

#### \*工場の海外移転が加速

- ・ どの輸出企業も経費削減や余剰人員の吸収に追われたが、それは抜本的な対策ではなかった。
- ・ シャープの場合、抜本的対策の一つは、同社の中核だった組立産業を装置産業への転換させる事、もう一つは国内の組立産業を海外に移し、円安の影響を回避する事だった。
- ・ その後、空前のバブル景気に救われたが、結局は後のダメージをより深刻にしただけのようであった。

#### \*バブルの到来

- ・ プラザ合意により円高となり、日銀が度を越した金融緩和で対応し、それがバブルを招いた。バブルの弊害は、電機メーカーにとって簡単に取り返せないほど大きかった。
- ・ 80年代の電機業界は何とか時代を乗り切ったが、2つの隕石の影響は叙々に深刻化さを増し、日本流の経営が立ち行かなくなり、道に迷い始めたのは90年代に入ってからだった。



### \* バブル崩壊で終身雇用も崩壊へ

- ・ バブル崩壊を機に、金融機関や不動産だけでなく、大手電機メーカーの業績も変調をきたし始めていたのは明らかで、90年代は電機メーカーの経営が困難を極めた時代だった。各社は過剰な設備投資や人員採用による高コスト体質に加え、財テクが含み損を抱える始末だった。
- ・ 各社は守りの姿勢への転向を迫られ、パナソニックは高付加価値経営(シェア第一主義から、一定の利益を上げられる体制作りへ)に舵を切ったし、TDK は業績悪化を受けて、指名管理者の定年までの自宅待機を命じる計画を発表した。大した経費削減にはならないが、真の狙いは「管理者の意識改革」だった。
- ・ 90年代の経営者は、日本流経営が限界を迎えるという大きな問題を抱えていた。
- ・ グローバリズムは、冷戦終結によるアメリカ強体制が追い風になり、90年代にその勢いを一層強めた。

### \* グローバリズムに飲み込まれる

- ・ グローバリズムの広がりにより、金融経済が実体経済を翻弄するのが、当たり前の中になっていった。
- ・ グローバル競争に勝ち残るためには、企業は生産拠点をコストの安い国に移さざるを得ず、結果として日本はマクロ経済とミクロ経済の整合性が取れなくなっていった。
- ・ 90年代の電機メーカーは、「業績の改善」と「経営改革」の二兎を必死に追っているうちに、三匹目の兎の出現に気付くのが遅れ、捕まえ損ねてしまう。その失敗こそが、90年代の困窮の罪だった。

### \* インターネットに乗り遅れる

- ・ 1995年のWindows95の登場を皮切りに、一般家庭でも簡単にインターネットに接続できる環境が整った。米国ではプラットフォームが続々と輩出され、日本でも2社の新興企業が立ち上がった。日本の大手電機メーカーは出遅れ、富士通とNECでさえ3年出遅れその3年の出遅れにより大きな成果は果たせなかった。

### \* 新しい事業の絵を描ける経営者がいない

- ・ 当時の大手電機メーカーの経営者には、ハード機器から発想を飛躍させ、全く新しい事業の絵を描ける人材がいなかった。その間に、インターネットの普及率は爆上がりし、確実にその影響力を強めていった。

### \* 間違った「選択と集中」

- ・ 2000年代の日本の電機メーカーの業績(収益)は90年代より更に悪化している(0.8%→△0.2%)。
- ・ 凋落に歯止めがかけられなかったのは、多くの企業の「近視眼的な選択と集中」故であった。どのような事業構造に変えてゆくべきなのか、といった議論は深まらず、目先の黒字だけに注目が集まった。

### \* 異端の技術者が許されなくなった

- ・ あらゆる余裕が奪われ、画期的な製品やサービスは生まれなくなり、縮小均衡に陥る。
- ・ NAND型フラッシュメモリーやポスト・イット、電卓の成功例に共通しているのは、東芝、3M、シャープの組織に余裕があったことだ。イノベーションと「選択と集中」は、親和性が低いのだ。

### \* 悪循環へ

- ・ 問題は、各企業のトップの予測が外れた事ではなく、将来を予測し、正しい取捨選択ができると考えた「選択と集中」の傲慢さなのかもしれない。その結果、企業はいつまで経っても成長軌道に戻ることができず、やむなくリストラを繰り返すことになった。

### \* 対照的な二社、日産とソニー

- ・ 2000年代までの電機業界の動きを見ていると、その横並び体質の経営も各社が力を失っていった要因であったのではないかと。これは、電機業界に限った話ではない。この主体性のない経営については後述する。
- ・ 2020年、日産は、平成時代に多くの企業で語り尽くされた「選択と集中」の経営戦略を打ち出し、同年ソニーは、新しいチャンスを見逃さず、果敢に望む経営姿勢で、電気自動車「VISION-S」を発表した。

## 第4章 半端の罪

〈本文・P.221 より〉復活に手間取る日本企業は大胆な改革を実行しようとしたが、どれも中途半端に終わった。雇用においては、既得権者にとって都合のよい改革から脱し切れなかった影響で、公平性の欠落、ダイバーシティの遅れ、ベースアップの抑制という弊害が生まれ、最終的には組織全体のエンゲージメントの低下につながった。

### \* 日本社会の変質

- ・ 松下幸之助氏が言っているように「企業の業績を左右するのは人である」、企業が長期的な業績低迷から抜け出せない理由や、品質不良や粉飾決算などの不祥事が発生する原因は、そこで働く人達が持てる力を十分に発揮できていない状況にあるという事になる。それは社員に限らず、経営者も含めてだ。

### \* 早川電機の創業理念

- ・ 1950年のドッジ・ラインの金融引締めで、日本企業は深刻な不景気に陥っていたが、早川電機はギリギリのところで何とか生き残った。極めて家族主義的な組織による対応であった。当時親交のあった松下幸之助も「もう首吊りせにやならん覚悟だ」と漏らしたそうだ。
- ・ 当時の日本企業における強い絆の背景には、企業が生活共同体の機能を担う必要に迫られたと考えられる。

### \* 日本流経営の黄金時代

- ・ 若手の一括採用、終身雇用、年功序列の日本流経営は、組織の総力を上げるのに重点を置いた日本特有のやり方だった。これにより、多くの日本企業が、奇蹟的な高度成長を実現させた。
- ・ 昭和の日本企業の強みは、エンゲージメントの高い社員の多さであった。

### \* 日本流雇用とアメリカ流雇用

- ・ 日本企業が 2000 年頃から導入し始めたアメリカ流経営は、日本流の対極にあり、競争原理と成果主義にとっぷり浸かっている。入社時の新卒者の一括採用はなく、適時、募集の段階で職務を明示し、採用する。又、定年退職の制度も存在しないし、キャリア・アップの為の転職も多い。

### \* アメリカ流雇用にならざるをえない？

- ・ 競争原理が徹底している結果、上昇志向の強い層は、寝食を忘れて働く。アメリカ企業の経営者は、厳しく監督され、その地位は磐石なものではない、ただその分報酬がべらぼうに高い。厳しい競争を強いるからには、公平な競争環境を作る事が不可欠である。実際には様々な問題を抱えている事は否めないが。
- ・ しかし、昨今のアメリカ企業の力強さを見れば、様々な問題を抱えているとはいえ、実力主義と公平性を同時に追及する仕組みが、比較的うまく機能しているのだろう。

### \* 日本流雇用の課題—経営者問題

- ・ 日本の企業統治には、(1)「監査役会設置会社」(監査役には取締役会での議決権がない、という大きな欠点を抱えている)と(2)「指名委員会等設置会社」(アメリカの制度に最も近く、外部の目が自ら選任した経営者を監督し、妥当な報酬を定め、必要に応じて罷免できる仕組み)と(3)「監査等委員会設置会社」(全社二つの折衷)がある。(2)の指名委員会等設置会社を取り入れている会社は、上場企業の僅か3%に過ぎず、経営者として相当数の不適切な人材が紛れ込んでいると考えるべきだろう。

### \* 日本流雇用の課題—正規・非正規

- ・ 長引く業績悪化の中で、既得権者(正規社員)と非既得権者(非正規社員)の二分化が進み、ピラミッドの上層者が下層者によって守られている構図であり、アメリカ流の肝心の公平性を重んじる点は全く取り入れられなかった。

### \* 日本流雇用の課題—ダイバーシティ

- ・ 女性や外国人の登用が遅れ、ダイバーシティが進んでいない事は、企業業績を改善する力に欠ける事に繋がる。成長の足かせになっている可能性が高い。

### \* 日本流雇用の課題—賃上げ

- ・ 日本企業の実質賃金は、低迷して久しい。賃上げが進まない問題を、労使双方の立場で非難するだけでは解決は難しい。おそらく雇用の構造的な部分に手を付けない限り、この問題は解消しないだろう。

### \* 日本流雇用の課題—エンゲージメント

- ・ 以上の3つの課題は個々に深刻であり解決が必要であるのだが、その3つの課題が最終的に一つの大きな変化「エンゲージメントの低下」に結びついていく。そしてそれは、正規、非正規に関わらず全般的なものだ。
- ・ 問題を認識していながら放置するのは「未必の故意」であり、意識できなかった過失より、その罪ははるかに重い。正規社員の中にも、この様なエンゲージ低下の社員が、当時少なからずいたのではないだろうか。

### \* 人の力が発揮できない最大の原因は何か

- ・ バブル崩壊後、日本企業がアメリカ流雇用を倣おうとしたのは妥当な選択であったが、実態はどっちつかずで、結果的に社員のエンゲージメントは高らず、激しいグローバル競争でも勝ち残れなかったのではないか。エンゲージメントを上げるには、生半可な改革では難しいのではないだろうか。

## 第5章 欠落の罪

〈本文・P.221 より〉混迷する組織でリーダーに求められるのは、明快なビジョンによって社員の使命感に火をつけ、行動変容を促すことだ。そうなれば、自ずと結果も変わってくる。ところが、日本のリーダーからは、多少のリスクを取ってでも明快なビジョンで組織を引っ張ろうとする気概が見えてこない。経営者の消極的な姿勢こそがこの5番目の罪を招いた原因だった。

### \* ミッションとビジョン

- ・ 企業にとって双方ともに大切だが、日々の事業への影響はビジョンの方がより大きいのではないだろうか。

### \* 「失敗の本質」の過去を繰り返す

- ・ 2018年の CE ショーでの Panasonic 社の社長の「ビジョンを掲げられずに、進むべき方向を見失っている」かのような受け答えは、当時「迷える巨大組織」の象徴としてマスコミに盛んに取り上げられた。
- ・ ビジョンに明快さを欠いているのは、他の大手電機メーカーも似たようなものだった。

### \* ビジョンの力

- ・ 大手電機メーカーの例でも、筆者の経験でも、日本のリーダーは明快なビジョンを描くのが苦手なようだ。

### \* 立ち位置を明確にしてリスクを取る覚悟

- ・ 間違え事、失敗する事を必要以上に恐れる日本人中高年男性の本領発揮により、毒にも薬にもならないビジョンが出来上がる。それが何十年も繰り返され、当事者には曖昧に逃げた自覚さえないのかもしれない。

### \* 明快なビジョンを必要としなかった日本の組織

- ・ アメリカ企業では組織を人為的にまとめ上げる事が重要であり、日本企業では親睦という関係性に頼り、目指す場所をハッキリと示さずに組織を動かし続けてきたのだ。

### \* 液晶でいくとビジョンを揚げたシャープ

- ・ 日本でも明快なビジョンで成功した稀な例として、シャープの「液晶で行く」と掲げたビジョンがある。明快なビジョンを掲げることにより、社員のエンゲージメントの向上に繋がり、業績はアップした。

### \* シャープが犯した二つの過ち

- ・ しかし、成功後7年で経営危機に向かっていった原因はそのビジョンの側面「2点の過ち」にあるのでは。
- ・ 当時のシャープでの「非液晶事業の比率」及び「海外事業の比率」はともに5割を超えていて、ビジョンが強すぎたがゆえに、非液晶事業と海外事業に弊害が生まれ、国内の液晶一本足がより強まったと考えられる。
- ・ もう一つは、その明快なビジョンに続きがなかった事だ。

### \* リストラを部下に告げた日

- ・ TDK 全社の業績改善の遅れと株価低迷により、モノ言う株主が取締役会の過半数を握り、グローバルで記録メディア事業からの撤退が決定し、正式に告知されてから3か月での撤退完了であった。問題は、その3か月間の部下の仕事ぶりであった。リーダーとしての筆者は、筆者なりの態度と言葉で部下にリストラを伝えた。

#### \* 撤退自体もビジョンになり得る

- ・ 「3 か月で事業撤退を完了する」という強引な社命が、奇しくもビジョンの役割を果たし、社員は最後まで奮闘し続ける結果となった。すべてのリーダーは、ビジョンの持つ力を認識し、それぞれが目指す未来像を示さなければならない。それが、日本の電機業界再生に向けての第一歩になると考えてならない。

## 第6章 提言

### \* 本質的な議論ができない日本企業

- ・ 5つの大罪は今までの各章の通りだが(各章の口をご参照下さい)、それだけでは説明し尽くせない疑問が残る。それは、日本企業における圧倒的な議論の不足だ。

### \* 日本企業の強みが逆に弱みに

- ・ 議論を阻害している真の原因と言え、日本企業と同質性が、いつしか弱みに変わった。おまけにエンゲージメントは下がってしまい、自由な発想でイノベーションを起こすなど望めそうにない。

### \* ダイバーシティと経営陣の質の向上が問題

- ・ ダイバーシティを高めるには、経営陣が自らのダイバーシティを強力に進めれば、組織全体がそれを肯定的に捉え、末端まで広まると期待できる。
- ・ 電機業界全体の経営陣のダイバーシティは、大きく遅れている。それを進めるには、「指名委員会等設置会社」化(P.162 参照)を進めるしかない。しかし、この制度の鍵を握るのは社外取締役であり、その人選の方法は、結局は社長の度量と英断にかかっている。

### \* 雇用の流動化がエンゲージメント向上につながる

- ・ 活力ある組織を作るには、ダイバーシティの向上とともに社員のエンゲージメントの引き上げが必要だ。
- ・ その意味で、2022 年、パナソニック・オートモーティブシステムズ社発表の「社員のエンゲージメントが改善すれば、執行役員の年間賞与を増やす」という制度は、的を射ており、新しい試みは評価されるべきだ。しかし具体的な方法には懸念が残る。
- ・ 非正規社員や女性のエンゲージメントを改善しようと思えば、組織に「公平性」を徹底させるのが不可欠だ。女性の登用の推進には、強制力を持つ「クオータ制」が必要だ。非正規社員のエンゲージメントを引き上げるには、まず彼らの地位の安定を図る必要がある。彼らのみが経費削減のためのショック吸収材として使われる仕組みを抜本的に変えない限り、彼らのエンゲージメントを高めるのは難しい。
- ・ しかし、グローバル競争に晒されている日本企業にとって、雇用の調整機能は必要であり、雇用調整のリスクを全ての社員で共有するしかない。
- ・ 正会員の解雇が容易になるということは、終身雇用の終焉を意味する。雇用の不安定化は避けられないが、「自分のことは自分で決める」という基本的な権利を取り戻せるのだ。自己決定権を取り戻すことで、エンゲージメントは確実に高まるものと考えられる。

### \* 雇用が変われば教育も変わる

- ・ 解雇条件の緩和は、いざとなれば迅速に固定費の削減、すなわち雇用調整ができるのだから、給与の引き上げでエンゲージメントを高め、業績の向上を図ろうとする企業も増えてくるはずだ。
- ・ 加えて、雇用の流動化が始まれば、転職市場は活性化し、待遇改善が進まない企業からは、人材は流失する。
- ・ 解雇条件の緩和は、新卒一括採用の意味を失わせ、やがては企業と同質性が薄まっていく事になり、まわりまわ



ってダイバーシティの広がりにもつながる。

- ・ 雇用条件の緩和から始まる一連の変化が社会にどこまで、どのように影響するかは、不明の部分も多いが、社会の変化するニーズを学校も無視できず、学校教育はより実学中心になっていくのではないだろうか。
- ・ 終身雇用の終焉は、人々の意識にも大きな影響を及ぼすだろう。社員は、より能動的になり、その先にはイノベーションを引き起こす力を持った組織になるに違いない。
- ・ しかしながら、バラ色の話ばかりではない。失業率の向上、今より強いストレス社会が生まれる可能性も否定できない。それらに対応する具体的な対策の財源は、法人税の引き上げで徴収するしかない。
- ・ いずれにせよ、官民を挙げて「やり直しかきく社会」を作りあげることだ。経営層が率先して自らを改革し、社員も一定のリスクを受け入れる覚悟が必要になる。このような痛みなしには、復活が難しいところまで、この国の産業は追い込まれているのだ。
- ・ 長年にわたって低迷を余儀なくされている電機産業こそ、率先してこのような改革に取り組むべきなのは、間違いない。「私たちは腹をくくる必要がある」。

## おわりに

- ・ 本の執筆に際し、大変だったのは、自らの過去を振り返り、数々の失敗に向き合うプロセスだった。
- ・ 本書の執筆の三年ほどのあいだにも「東芝の迷走」、「三菱重工の日の丸ジェットの挫折」などがあり、過去の失敗を貴重な体験として見極めてこなかった「つけ」と言えるのではないだろうか。以上