

1. 1990年バブル崩壊後の“3つの課題”の変遷

私の好きな経済学者の1人に東京大学名誉教授の伊藤元重氏があります。伊藤氏は2週間に一回、日経MJに「伊藤元重のエコノウオッチ」というコラムを投稿しています。11月21日のコラムは【「停滞と安定の20年」に転機（副題：インフレ、企業に変身迫る）】でした。私はバブル崩壊後の日本経済は“停滞と衰退の30年超”と書いていたので、「なんで、停滞と安定なのか？」と書いてしまいました。伊藤氏の主張はこうです。

日本の景気はデフレで低迷していた。賃金引き上げは非常に低い水準で推移してきた（現在では日本の大卒初任給はニューヨーク州の最低賃金より安いというショッキングな事実も）。低金利で資金調達容易となり企業は資金繰りに余裕があったので、経済の新陳代謝が鈍かった。

この状況を伊藤氏は「物価」「賃金」「金利」の“3つの停滞”と揶揄したのです。言葉を変えれば“3つの停滞”は「安定した期間であった」とも言えます。インフレ増進や賃金大幅アップで経営成績が見通せないとなれば、経営者は必死となります。調達金利が上昇すれば投資を控えるかも知れませんが、国際経済環境やDX等により成長投資を怠ることはやがて来る自然死（倒産）を招きかねません。

バブル崩壊後は“3つの過剰の調整”に追われました。過剰な資産や金融債務、そして従業員。この調整過程は10年間のハードランディングでした。強い痛みが伴う縮減過程でした。「このようなきつい思いは二度としたくない」との気持ち優先し、次の20年間は平穏無事に企業経営ができることを望んだのです。それが「停滞と安定の20年」だったのです。大半の経営者は、1.2億人という大きな国内市場に安住し変化を望まなくなりました。

“3つの過剰の調整”の10年が過ぎた後の「停滞と安定の20年」間に、世界経済のパワーバランスは様変わりの状況になりました。中国の強大化と国際経済での比重の急上昇。新興国の急速な経済発展。DXを始めとする新技術の発明と急速な浸透。日本の政治指導力や経済力の国際ランクが落ちるべ落としのように下落していきました。

企業物価指数は昨年半ばから上昇していました。消費者物価は落ち着いていましたが、年初から季節物商材を中心に上昇してきました。夏から秋にかけてコアCPIも上昇を続け、CPIは年率で3%台が視野に入ってきました。急速な円安が物価上昇に拍車をかけていますが、日本経済の基本的な実力の低下も主要因だと考えて良いでしょう。

“3つの過剰の調整”の10年、「停滞と安定の20年」の後にはどのような“3課題”が襲ってくるのでしょうか。「物価が上がるインフレ」「賃金の引き上げ」「金利の上昇」の“3つの上昇”が令和5年以降は襲撃かかってくることでしょう。私は未来学者ではありませんが、現状の経済環境を静観すれば衆目が一致すると思います。この“3つの上昇”に経営者はどう対処すれば良いのか。学業のように全科目平均点狙いでは対応できないでしょう。一点突破ではおみですが、「これで活路を見出す」という大胆な挑戦が求められます。「流れに任ず」という姿勢は個個排除しなければなりません。

2. “心理的安全性”という新しい(!)言葉

“心理的安全性”という言葉が最近目にする機会が多くなりました。最近読んだ本でも出ていましたし、日本経済新聞のコラム等でも時折書かれています。「この心理的安全性って何だ、どういう意味？」と書いてしまいました。

“心理的安全性”がない会社・職場を例示してみます。「入社したくない」「自分の意見が通らない」「良いと思って提案しても理由なくダメ出しされる」「指示したことだけをしろと言われる」「会議は出席しても聴くだけ」「上司は絶対に質問等は禁止」「同僚や上司、部下等との意思疎通は皆無」等々。仕事の遣り甲斐や働き甲斐が持たず、不満が鬱積し、自分が生き生きと仕事をしている姿が見いだせない状態が「心理的安全性がない」と言えるでしょう。

上下関係や所属部署の壁を超えて自由に意見や提案が言え、会社・職場の目標と自分の働き方が同調・共振すれば仕事はとても面白いものになり、遣り甲斐もUPします。労働時間や給与等処遇の重要度は相対的に低くなります。

「好きなことをやらせてもらっている」の発言に、「お金で計算するのは野暮なことだ」との思いが滲んできます。

ところで“心理的安全性”という言葉を目にする機会が増えているということは、会社・職場が社員にとって居心地の良い環境ではなくなってきたということです。「能ある鷹は爪を隠す」では困ります。潜在能力や未知の能力を自覚し、それを自分の成長や職場の同僚等との協働・協奏の為に役立てたいと思う様な職場風土にしたいものです。

3. マネジメントに必要な「みる」の6種活用

『みる』という文字を漢字で表わせ」と出題されました。皆さんはどのような漢字を書きますか？先ずは「見る」を書くでしょう。その後は「視る」「観る」「診る」も出てきそうです。マネジメントではこれら4字に加え「看る」と「察る」を追加したいものです。これらの「みる」を経営者や経営幹部は使いこなさなくてはなりません。

私は国語力が弱いので、これから書く内容は間違っているかもしれませんが、しかしコンサルタントとしての信条から「みる」の字を論じてみたいと思います。「見る」は単に外界を目の網膜に写すだけです。「視る」は「見る」よりは「何かあるな」というような捉え方です。「観る」は外界の様子をしっかりと探るという意味があり、「診る」は「観た」外界の背景や原因等を分析し診断するという行為まで及ぶと考えた方が良さそうです。

「みる」の残りの字はあと2つです。最初は「看る」です。“看”が付く熟語の代表格は看護（師）でしょうか。他に看守や看板もあります。“看”は「対象をよく見る」「見守る。見張りをする」という意味があるようです。社員の働きぶりを「見て」、士気が低下しないように適時に支援することに繋がります。最後の「察る」は“観”と合体して観察という熟語になっています。“察”は「あきらかにする」「詳しく調べる」「思いやる」等の意味があります。社員の士気が低下していれば、その背景等をしっかりと「察る」ことが重要です。6つの「みる」を意識して使い分けをすることで、マネジメントパワーが確実にUPしていきます。