

～ 昨日の風 明日の風 ～
**経営コンサルタント
 独白録**

【第90回】 6つの経営資源



戸敷 進一

1956年生まれ、宮崎県出身の経営コンサルタントで、㈱経営改善支援センター(福岡市、URL: <http://sien.co.jp/>)代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家で、全国300社以上の企業の活性化を指導。全国の商工会議所や企業などからの依頼で講演活動もおこなう。明確で分かりやすい表現で驚くほど短期間で「組織」を変えるのが強み。また、帝国データバンクの契約コンサルタントとして九州各地の企業を中心に多くの実績を上げている。

世界的なパンデミックによって、時代の変化が加速しました。それまで「こういうものだ」と思われていたものが次から次に変化し、今では当たり前なものになりつつあります。例えば出張しなくても仕事ができる。入社しなくても業務が行える。営業もリモート、授業もリモート……。人の接触制限や移動の自粛などが飲食業界や観光・交通業界等を直撃しましたが、それでも何とか日常が回っています。つまり、変化に対応をしているということです。

経営資源の見直し

こうした大変化の中で、経営もまた抜本的な変化を迫られつつあります。従来は①ヒト②モノ③カネが経営資源の三要素と言われていました。しかし、現代の多様性に満ちた変化においては④情報⑤時間⑥知的財産が大切になりました。

企業組織のあらゆるプロジェクトは「ヒト」が進行していきますが、優秀な人材がいなければプロジェクトすら立ち上げることができません。同時に企業組織には有形の設備が必要で、それは「モノ」と総称されます。ヒトを採用したり設備を更新するためには「カネ」が必要です。これが従来の経営資源の考え方でした。ところが多様化する社会において細やかな「情報」が企業経営には欠かせなくなりました。そしてその情報を素早く分析・判断し実行するための「時間」が重要です。何よりも今まで蓄積してきたネットワークや技術をどのように展開するかという観点から「知的財産」も経営資源のひとつに組み入れる必要があります。この6つの経営資源の組み合わせによりこれからの事業展開を考える時代となりました。

「距離ゼロ、時間ゼロ」の世界

先日あるテレビ番組を見ました。大手建築会社で若手社員が建築現場で作業する際、ヘルメットと胸元にウェアラブルカメラを装着し、本社に映像として送っていました。本社でその映像を見ていたのはベテランの社員で、その社員が若手の作業ぶりをリアルタイムでモニタリングしながら手

順や確認の指示をしていました。映像と音声のやり取りの中で、安全や品質に関しては一定のレベルが保たれているようでした。同時にその映像はすべて録画され、全社的な教育訓練のツールとして活用されるという話でした。

ほんの数年前なら夢物語のように語られていた風景が現実の形となって進行しています。労働力の減少、ベテラン社員の退職などという従来の課題を一気に解決している姿を見て、改めて新しい時代の経営資源の活用について見直さなければならぬと感じました。

一番印象に残ったのは、本社で受け答えをしているベテラン社員が生き生きとした姿で指示を出している光景でした。「移動距離ゼロ」「移動時間ゼロ」で複数の現場を彼らは動かしているのです。

求められる真のスピード

これもまたニュースでのインタビューのことですが、経団連の会長が、経営に求められている速度について「今まで4、5年かかるだろうと思われていたことを今日やらなくてはならないという時代になった」と表現していました。経営に関してスピード感が大事だという話は私を含め様々な人が口にしていることですが、これほどリアルな表現はないと感じました。【従来の常識】の延長線上に未来はないのかもしれない。

昭和が終わってすでに32年が経ちます。汗をかいて真面目にゴツゴツと働けば成果をあげられるという牧歌的な時代は遙か遠くになりました。世界中がつながり、情報が溢れ、価値観が多様化している現代において経営の枠組みもまた変化と同時に速度が求められています。

企業の成長が止まるのは、有形の経営資源の枯渇だけではなく、総合的な経営資源のミスマッチによるものです。ヒトがいて、設備が整っていて、潤沢な資本があったとしても企業の未来が保証されているわけではありません。

「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」「時間」「知的財産」という現代の経営資源をどのように活用するかが企業の未来を決めていきます。