

日本の持続的な成長と活性化を目指す

誠実を伝える情報紙

5/31 2024

Earnest

Vol.12 No.3 (S045)



スタートアップから中堅企業へ

..... 2頁

トップと部下とが共感する場をつくる
野中の著書「知的機動力の本質」から学ぶ経営戦略



経営は自分の頭で考える

..... 4頁

判断と決断とそのスピード
「西河技術経営塾（代々木校11期生）修了式」



塾で経営学び地域再生を担う

..... 6頁

会計数値で企業を管理する
西河技術経営塾（沼田校）第5期開塾

OPINIONS

経営塾での暗黙知を『経営哲学』に整理

一般財団法人アーネスト育成財団 理事長 西河洋一

経営に対する暗黙知を『経営哲学』として整理できたので、その概要を報告する。「経営者の心得」「人財の育成」の5項目に大分類した。「事業の拡大」「経営者の心得」では①自分の力で考えて、それを行動していく、②より多くの人々が幸せに暮らせる住環境を創造し、豊かな社会作りに貢献する、③「実現可能な夢」を語り、高い目標を実現する、④ずっと考えているとパッとアイデアが浮かぶ、⑤企業においてお金は人間の血液、⑥経営者が百人いれば百通りの経営がある、⑦誠実な対応を謙虚な姿勢で取り組む、⑧真実を見抜けることが経営者には重要になると8項目をあげた。

⑦の誠実な対応とはどういうことなのか。誠実な行動を心がけても問題を起こしてしまうことがある。問題を起こした時には、自ら現場に立ち、誠実に謙虚な姿勢で対応することが大切だと考えている。

「人心の掌握」では①人のせいにするな、苦境は自己を正すことに自己を正すことにより開ける、②自分の考えをきちんと文字に表す、③先入観を捨て自分を低い位置に置いて人の話を聞く、④約束を守ることで沢山の味方をつくることのできる4項目をあげた。

①人のせいにするな、苦境は自己を正すことにより開けるとはどういうことか。誰々が悪いとか、システムが悪いとか、多くの人が他人のせいにしてしまう。面接試験のときに面接官として、過去の失敗事例を報告してもらったことになっている。何故失敗をしたかと聞くと、大体みんな人のせいにする。そこを「自分が悪かった」という受験者がいたら、将来信頼できる社員になれる。自分の反省が言える人は、優秀な社員になれる。期待以上の成長をする可能性もある。

「事業の拡大」では①高い経営目標を設定し実現可能なビジネスモデルを描き切る、②会社を大きくするために重要なのは考える力と考えたことを行動する力である、③具体的に数値を意識することで会社は成長する、④極力コストを掛けないという経営方針、⑤利益とは欲してもなかなか得られないもの、⑥アーネストワン、社名で「誠実であれ」と社員に語る、⑦常に風通しを良くし、色々な考えを持つ人を入れる、⑧得意な仕事をそれぞれを持ち場で発揮する、⑨会社のお金を自分では1円も使わないと8項目をあげた。

スタートアップから中堅企業へ

野中の著書「知的機動力の本質」から学ぶ経営戦略



「稲盛さんがこだわったのは、畳のコンパをやる空間を工場や本社に作ったことだ。物流の部長と生産管理の部長と営業の部長と、僕のような経営管理の部長、人事の部長と総務の部長が一緒になる」と語る経済産業省を退職したあとに京セラで働いたことのある講師の余田幸雄氏。

トップと部下とが共感する場をつくる

令和6年3月15日、財団にて余田幸雄（注1）氏を迎えて『スタートアップから中堅企業への発展のために経営者が考えるべきもの』と題するセミナーを開催した。野中郁次郎氏の著書には、スタートアップから中堅企業への発展にとって、示唆する内容が多い。アメリカ海兵隊の組織論を様々な視点からの考察が教示された。

講演概要

スタートアップの創出は支援活動等が取られるようになった。問題は彼らが中堅企業へ成長し、我が国の地域の経済・雇用を支えるものとなるかである。売上百億円の壁を克服し中堅企業になるには創業の理念の維持と改革、経営スキルの向上、組織構成員の育成と経営目標の共有、組織設計、技術開発力の向上、情報化等、経営者は多くの課題解決が必要である。『知的機動力の本質』（注2）に書かれた内容はスタートアップから中堅企業への発展にとって示唆する内容が多い。「海兵隊は中堅企業で自己変革のための遺伝子を内在」「暗黙知を形式知化し組織で共有」「知的機動力の向上」などの海兵隊の組織論を紹介する。

組織志向性における海兵隊の特色

構成員にトラスト（信頼）とかインテグリティ（誠実）、ユニシアティブ（自発性）、アンセルフィッシュネス（利他性）という特質を求め、小さな組織なので予算制約があり効率的に研究開発、ハイテクだけに頼らずローテクも併用。組織面ではやわらかい組織を構成する。管理部門の専従、非専従の区別がない柔軟な組織づくり。ある現場で仕事をした後、その現場で獲得した暗黙知を皆で議論して形式知に変換。その整理を次の部隊に引き継ぐ。個々人の海兵隊員は任務遂行のための身体的精神的タフさを求める。学習をして実践する。判断し解決する。愛国心を求める。個々人の素質としてはライフルマンシップである。プロの技能と、プロとしての精神

緑を求め、訓練し習得させる。

海兵隊のリーダーの能力

- 海兵隊のリーダーは実践によって体得できる知恵に支えられたリーダーで専門的な職業意識を有する匿名的なリーダーで良くカリスマ性を海兵隊は求めない。リーダーに求める6つの能力。
- (1) 善い目的を作る能力
組織としての大きなミッションビジョンがなければ組織内の多くの個々人の思い、信念とは繋がらず、組織は動かない。
- (2) 現実を直観する能力
ありのままの現実を直接現場で直観して本質を瞬間的に見抜く。次に何をすべきか、どういう手段を取るべきか等の正しい判断。
- (3) 場をタイムリーに作る能力
刻々と変わる状況でトップダウンとボトムアップの両方で隊員と場をつくり何をすべきかを考える。トップと部下と双方向で共感する場を作れないと知恵は枯渇する。枯渇すれば組織は衰退する。
- (4) 直観の本質を物語る能力
直観で何が今起きているのか、次に何をするか、直観は重要。直観の本質を言葉にできないと周りとは共有できない。物語を作る能力がないと鼓舞できない。
- (5) 物語を実現する能力
物語の実現には、リアリズムが必要。政治力がないと優れた構想も構想だけで終わる。政治力の評価は立ち場によって異なるが、リアリズムに立って組織の永続とか活力とかを考えれば、政治力が必ず要だ。
- (6) 実践知を組織化する能力
実際にどう動くのだというアクションプラン、アクションを取っ

(注1) タスク・ヨダ代表

(注2) 野中郁次郎 (2017) 『知的機動力の本質-アメリカ海兵隊の組織論的研究』中央公論新社

(注3) 公社中小企業研究センター (2023.12) 『進化・変容するトヨタ生産方式の新展開に関する調査研究』調査研究報告No137

ていくための知識を組織に広めたいと構成員は育たないし、持続的に成長はできない。そういったものを組織全体に広める。

中堅企業。変革と発展への示唆

(1) 海兵隊員の基本

基本はライフルマンである。職人の集団である。決してエリートのアカデミックな集団ではない。空軍とか、海軍のトップはそうなるのだから海兵隊はライフルマン自身が万能で個人の集団。

中堅企業の従業員は、人数も限られるので、共通の知見の上に個人の専門性が発揮できないと大変だ。共通の基本的知見は中堅企業の中にあると思う。それを従業員一人一人が体得したうえで専門性が発揮できると考える。

(2) 従業員に求められる資質

従業員の資質は、トラスト、インテグリティ、イニシアティブ、アンセルフィッシュネスがまずあって、その上に個々の従業員の専門性や特質が加わり、資質の相乗効果が発揮できる。これが中堅企業の良さと集団力になる。

(3) 組織化の原理

組織化は、小グループを単位とし目的に応じて基本単位を組み合わせていく。決して人数が多いわけでもなく、人材が豊富でもない。従業員をいろんな環境で動く中で機動的に目的別に適宜グループ化して組織に柔軟性を持たせる。組織力を最大化するためにこれを繰り返す。繰り返すことで多能工が育つ。そこにトップになれるリーダーが生まれチームが作られる。

(4) 指揮の基本

上に立つ立場から組織をどう指

揮するか。上からの統制と下への裁量範囲の付与の両立が重要。全社的なミッション、目標、ビジョンがあつて、それに基づくトップの指示がある。

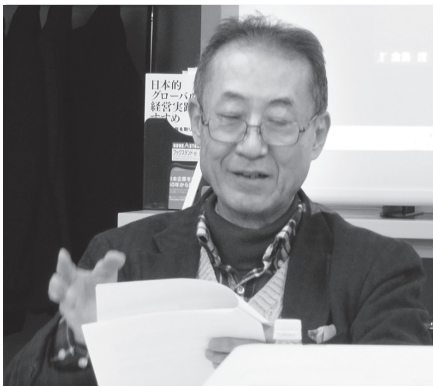
後は従業員が自律性・自発性を発揮する。裁量の範囲を示さないと上から管理職が部下に指示するというのはよく聞く話である。従業員の判断の余地がなく一方的に指示する組織は長続きしない。

(5) 知的機動力

変化する状況に対応できる知的機動力を持たないといけない。源泉となる個々の従業員の暗黙知が中堅企業の財産である。個人の暗黙知をいかに増やし出し合うか。頭の中に入っているだけでは組織として活用できない。個人が持っているものを言葉として出し、集団が共有してドキュメント化、マニュアル化する。

企業における知の循環

(1) 整理整頓をすることは重要
頭の中にある情報をきれいに整理する。要らないものは捨てる。新しいものは採用する。ゴミ、ホコリになっているような情



「中堅企業はトップを下からも見えないし、上からも部下が見えない」と余田氏

報は綺麗にし、頭の中を整理整頓する。そこで初めて暗黙知が整理されて形式知になり他者と共有される。それによって集団のビジョンや戦略などの基礎が作られる。

(2) 暗黙知を整理し形式知

集団の暗黙知を整理して、共有化された形式知があつて初めてシステム化が図れる。陳腐化していくので、新システムに反映するべく、ぐるぐる回す。回すことにより新しい発展につながる。

これをやることで集団活動ができるようになる。多能工の育成につながる。これをやるには、トップが先頭に立たないと駄目で、一生懸命やっている部下の梯子を外さないのがトップの仕事である。

できて当たり前ができないトヨタ

最近、見つけた『進化・変容するトヨタ生産方式の新展開に関する調査研究』(注3)の紹介をしたい。海外拠点の指導強化のために5Sに加えて3本柱活動をトヨタが中心となって進めている。海外拠点が激増した。海外は従業員の出入りが激しい。長期間働いてくれない。勉強して慣れてくる。新しい会社に遠慮なく移る。そのため3本柱の活動を行う。

(1) 3本柱の活動

3本柱とは何か。標準作業の徹底と改定、自主保全(5Sを徹底してラブルの未然防止を図る)、加工点マネジメント(刃具交換後直ちに良品を生産できるように管理する)という3点である。

3番目は切削工具の耐久性がぎりぎりになってくるところで早期に取り換えて、すぐに良品ができるように管理するということのよ

うだ。こんなことは当たり前のことだと思いが、これを5Sに加えて「3本柱活動」として、わざわざ日本から海外に、あるいは国内の工場・グループの会社に指導することに取り組んでいるという。

その中心になるのがトヨタグループ生産推進センターというところ。ここで一定レベルのスキルを習得した従業員、色々な知見や暗黙知・形式知を蓄積してこられた従業員だと思ふ。この生産センター自体は、ベテラン従業員が情報共有して整理をしている場になっている。一定の資格を取った人が、国内や世界各知に派遣されて、生産方式の基盤の平準化に努めることに取り組んでいる。

3本柱と5Sの一体のモノと位置付けられているが、できて当たり前なのにトヨタは今、取り組んでいることが驚きであった。

(2) 非正規で基盤が弱体化

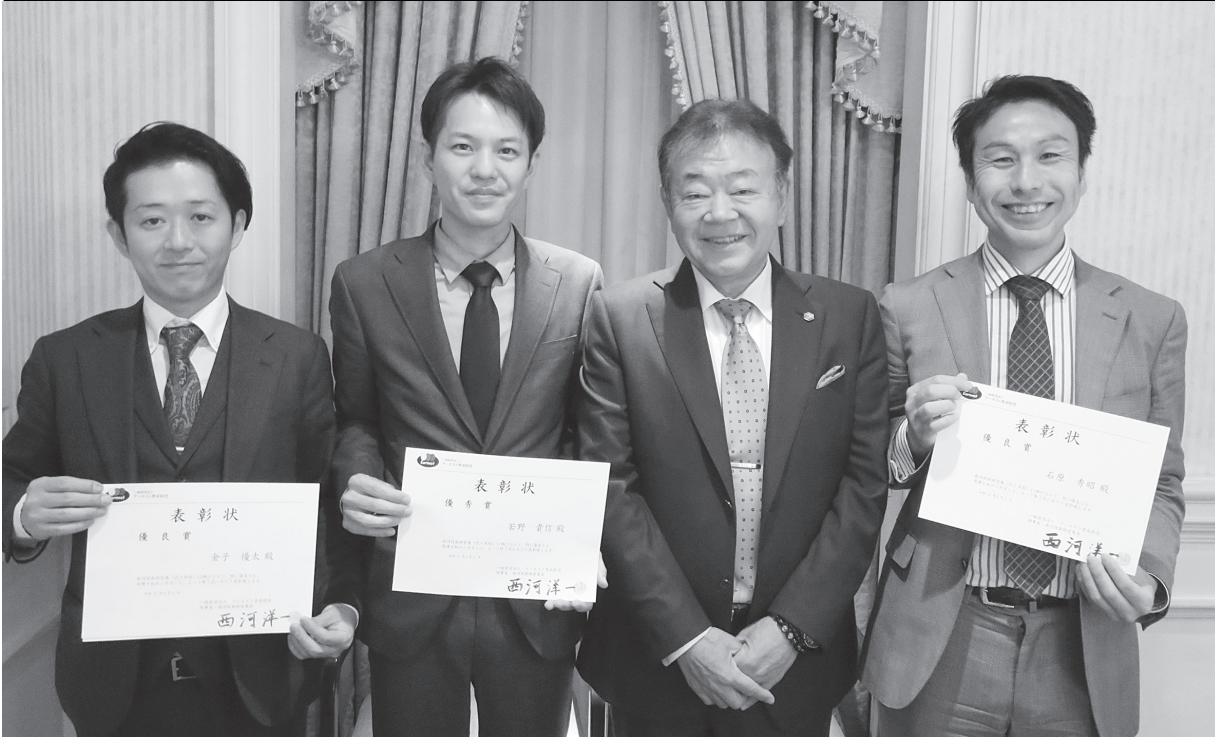
海外は従業員の出入りは激しいが、国内のトヨタの現場でも、非正規の従業員が結構多くなっている。非正規の従業員が増えてくると、形式知は未定着になり、暗黙知を頭の中で整理して、それを顕在化させて集団で知見を得るといふ基盤が弱体化してくる。

先ほどの「5S」のところでも申し上げたものと共通する。要するに従業員の横の共通の場がいかに必要か、そこに帰する。このレポートを読んで限りは上から下に一方的に情報が流れている感じがした。忙しいと言えれば忙しいだろうが、現場の一線をやっている組織横断的な従業員の横の情報交換の場が見当たらない。

※全文はホームページに掲載※

経営は自分の頭で考える

判断と決断とそのスピード
西河技術経営塾（代々木校11期生）修了式



西河技術経営塾（代々木校）11期生、左から金子優太、若野貴信、西河洋一塾長、石原秀昭。

西河技術経営塾代々木校第11期は昨年9月に開塾し、本年3月27日に課題発表会を行い、4月3日に日本工業倶楽部にて修了式を行った。3名の塾生全員が修了要件を満たし、優秀賞を若野貴信が、優良賞を金子優太と石原秀昭が受賞した。修了者全員が賞を受賞する素晴らしい結果となった。

修了式で西河洋一塾長は、経営に対する意識のレベルが全員相当変わったと語り「経営はとにかく自分の頭で考えて、その考えたことを実践すること。その時代の流れに流されるのではなくて、その時、その時で起きている事象を自分の頭で考えて、こうしたら良くなるんじゃないかと一生懸命考えて、とにかく会社を伸ばすとか、会社の社員を幸せにするとか、会社のことを一番に思っているか、いけば、大きな会社の経営者になれる」とエールを送った。

小平和朗専務理事は「社長はなかなか他人からアドバイスもらえない。経営者は結局、判断と決断とそのスピードである。自分を見つめる謙虚な目がないと、誤った方向へ行ってしまふ。自分を謙虚に見つめられる力を更に養って、いつてほしい」と塾での学びの継続に期待を寄せた。

成長戦略を研究報告書に整理

課題発表会で報告された研究報告書のテーマとの中で書かれている気付きや成長を紹介したい。塾で学んだ成果を実践している内容が報告された。

中長期計画を成長戦略で実現

若野は「年商25億円を達成する

経営戦略」と題し、「経営における技術の存在や、経営は未来学であること、企業文化とアイデンティティの土壌となる企業理念の必要性といったビジネスをするにあたっての考え方の礎を得た。またエンジニアリング・ブランドをきっかけとする顧客との信頼関係の構築方法、成長戦略の描き方を学んだ」と報告した。

自社の経営課題を見つめ直し改善

金子は「技術経営を基にあるべき姿の会社にする」と題し「塾で自社の現状、課題、強みを把握する事、管理会計を把握した上で会社の状態を把握する事、中期経営計画を作成し未来を描く事、自社の強みを理解しブランド戦略を描く事など、様々な学びや気づきを与えて頂いた」と報告している。

百年続く会社を目指す

石原は「立川の正直不動産」というブランドを構築する」と題し「西河技術経営塾で学んだことは、お客は何を求めているかを追求することである。

次にお客様となった人はどんな人であったかを知ること。小さい規模の会社は、やる事が明確で、会社を大きくするには、変化を積み重ねること」と報告した。

塾で何を学んだか

取り組むべき課題が明確になった

塾生 若野 貴信

優秀賞を頂き自信になった。結果でお返ししなくてはと思っていた。手探りでやっていた間違ってなかった部分と、課題と課題と課題とが鮮明になった。塾で色々なご意見を頂いて、全



DSP株式会社
常務取締役 金子優太

あるべき姿の会社像を念頭に置く
塾生 金子 優太
今まで私どもの会社と、私自身に関して経営者でありながら、きちんと経営に向き合っていないかったことを、塾を通して痛感した。会計数値で自社に実態を把握するという部分を基に、まずはきちんとあるべき姿の会社として成長させることを念頭に取り組む。今回学んだ課題を解決すると



株式会社若野鑄造所
取締役業務部長 若野貴信

く見えてなかった課題が見えてきた。やるべきことがいっぱいだと思っ
ている。その課題を一つずつクリアしていき、いい報告ができるように頑張っていく。
企業理念の必要性やビジネスをするにあたっての考え方の礎を学んだ。エンジニアリング・ブランドをきっかけとする顧客との信頼関係の構築方法、成長戦略の描き方などを学んだ。



株式会社アーク不動産
代表取締役 石原秀昭

顧客データを分析することで、データを基にアーク不動産の特性を理解することができた。そもそもデータ分析を行うことをしなかつた。塾に入り分析の仕方を学び、強みがどこにあるかを理解できた。
その知見を会社の行動指針として利用し、経営判断を行えた。そして長期のあるべき姿を思い描く未来学を学ぶことで、どんな屈強にも屈しない心構えができた。

成長のための指針となった
塾生 石原 秀昭
8期生の村脇隆太郎社長から紹介いただき入塾した。塾で学んでいると自分自身、我が強いことなど、色々な発見があった。
三人の塾生の中で一番小さい会社で、この先どうやって行くか手探りでやっている感じではあったが、経営指針づくりを学んだ。

もに、自社の強みを再認識できたので、そこをきちんとブランディングしていき、より成長できるような会社で成長していきたいと心から思っている。
千人もの社員が在籍している企業であるので、1人でも多くの社員を豊かで幸せにできる会社になれるように努める。

『風の時代を読む』研究会準備会合

風の時代を読む研究会（準備会合第1回）

日時：2024年4月4日（木） 17時30分から19時

場所：一般財団法人アーク育成財団内会議室

参加者：

- (1) 森下あや子（座長：日本経済大学大学院教授）
- (2) 西河洋一（理事長）
- (3) 吉池富士夫（芝浦工業大学理事）
- (4) 小平和一郎（専務理事）

海外と比較して今の日本は元気がない
本年4月4日に「風の時代を読む（仮題）」という研究会を設立するための準備会合を座長に森下あや子日本経済大学教授を迎え開催した。
冒頭、小平和一郎専務理事から研究会の設立の目的について次のような説明があった。
新しい時代にどのような対応していったら良いのかを含め、出来る限り知見とか、考えが整理できればと思っている。
財団定款の目的に「豊かで明るい持続的な成長をする日本づくり」に寄与することを目的とする」とある。現状の日本経済は予測できない社会環境の変化の中にあり、技術経営人財育成の重要性がさらに増す。いま財団は、中小企業の経営者に狙いを定めて経営者育成に取り組ん

座長の森下は「海外と比較して今の日本は元気がない。この先どうなるか不安である。日本は貧しくなってしまう。住みやすい日本をもっと元気にできないものか、世界のお手本になれるようにしたい」と語る。
専務理事の小平は「会社は賃上げせずに利益を出し、株主重視の政策で配当をしてきた。研究開発や設備投資を抑制し利益を出してきた。非正規労働者が多くなり、非正規労働者は家庭を持っていないといわれる低賃金で働いている。日本人の強みを引き出していった社内研修もなく、改善活動も無くなった。企業のモラルが低下し、5Sができなくなり、品質が低下し、組織的な隠れ債務超過の中小企業。

塾で経営学び地域再生を担う

主催：一般財団法人アーネスト育成財団、協賛：小坂建設㈱、後援：沼田市



3月9日、テラス沼田（沼田市）での開講式。右から星野稔沼田市長、西河洋一理事長、小坂哲平小坂建設株式会社代表取締役、塾生の梅田裕大、原澤史浩、平原将吉。

会計数値で企業を管理する

西河技術経営塾（沼田校）第5期開塾

本年3月9日（土）に西河技術経営塾（沼田校）第5期を開塾した。今期は3月に開講し7月下旬に修了する日程とした。

講義構成は、西河技術経営塾講師養成研究会での議論を踏まえ、カリキュラムを再編した。「西河洋一の経営哲学」は10年間の経営人財育成を踏まえて西河塾長の暗黙知を整理した。「財務諸表で企業実態を分析」は、経営を数値で管理する重要性和必要性と管理手法を教示する。「グローバル経営戦略」はDXで変わってきた国際分業体制を考慮した日本の役割などを学習する。

開講式で西河洋一塾長は「会社を発展させていくためには、色々な学習をして経験を積み重ねて飛躍していく。経営の知見を学んでいただいで大きな会社を運営する人財になっていただきたい」と期待を語った。

星野稔沼田市長は、昨年の開講式で配布された当塾の書籍等の資料を見て、非常に内容が濃く充実したカリキュラムであると評価した。「沼田市は、2050年には人口が2万人ほど減少し2万4千人になると試算している。企業誘致などに取り組み打つべき手は打つが、皆さんが主役となって欲しい」



入塾式で塾生にエールを送る星野稔沼田市長

受講生の抱負

い。塾で勉強されたその能力がないと地域再生は難しい。ぜひ皆様と共に連携し、お力添えを頂きたい」と来賓挨拶で語る。

視野の広い経営者になる

塾生 梅田 裕大

私は昨年4月に「群馬が好き」という理由で出身地でも育った場所でもない川場村に移住してまいりました。その時、弊社の代表と交わした約束は「3年以内に国洋を任せられるような経営者になる」と。この約束に近づくため、この度入塾を決意いたしました。

入塾式にて沼田市長からもお話をいただきましたが、利根沼田に限らず地方では人口減少の一途をたどっている自治体が非常に多い現状がございます。尾瀬やスキー場などさまざまな自然資源を有する利根沼田には1年を通じて多くの観光客がいらっしやいます。

その一方で、移住定住にはなかなか繋がらず、むしろ、生まれ育った子供たちも入学や就職を機に外へ出てしまうことも多くなっております。その要因の1つとしてよく耳にするのは「利根沼田には



株式会社国洋環境開発研究所 企画部長CSO 梅田裕大



株式会社千吉良電機工事
代表取締役 千吉良徳人

「仕事がない」ということでした。そんな状況を、私は経営者として売上を伸ばし、雇用を増やすという観点で改善できるように、経営塾で学んでまいります。

川場村から世界に向けて、グローバルな視点を持って事業展開ができるよう、多くのことを学び、実践してまいります。

再学習で新たなチャレンジ
塾生 千吉良 徳人

沼田校の1期生として技術経営を学ばせていただきました。教えていただいた事を意識して取り組むなかに経営者としての自信が付きました。

1期生の時は全ての事が新しい知識でそれを理解する事に一生懸命でしたが、それらを実践する中で自分なりの理解を深めることができています。

この度5期生として学ばせていただき、より理解を深めること、そして1期生の時に学ばせていただいたのにまだ取り組めていない事への挑戦、また新たに経営について学ばせていただきたいと願っています。

学習課題としては競争激化と価格競争、技術の進化と追いつき、物価高騰、材料不足、ブランド戦



株式会社みはし店長 平原将吉

略等の問題を議論させていただきたいと思っています。

経営力を身に付け業界の光になる
塾生 平原 将吉

茨城県水戸市で三橋さんが『ミハシ』という屋号で呉服店を営んでおり、祖父がのれん分けをする形で群馬県桐生市に創業した「京呉服みはし」ですが、現在では沼田市に拠点を移しており、私は三代目として事業承継を予定しています。

着物はピーク時には2兆8千億円だった市場規模は、現在2千億円を切ってしまった。現在は斜陽産業です。しかしながら、日本が世界に誇ることができるとは、非常に誇りに、世界中の人を魅了できるようなファッション性もある、非常に可能性を秘めたコンテンツであると感じています。つまりは、着物という魅力を活かしきれていないのが現状です。

技術経営を学び、世界に誇る着物文化を過去の遺産ではなく「着物を着ようかどうしようか」ではなく「どの着物を着ようか」という日を実現できるように、そして利根沼田に大きく貢献できるように、という企業を目指して頑張ります。

沼田で「西河洋一の経営哲学」と題しオープンセミナー



講演中の西河洋一塾長

OBが協力し合いセミナーを開催

「経営のルーツを学ぶ」を含め2講座をオープンセミナーとして5月11日に群馬県沼田市で開催した。塾OBや地元経営者らが32名参加した。

質問…企業アイデンティティ、事業を成長させるために形にしたい。西河塾長はどんな思いで社是・社訓やアイデンティティを確立させたかを伺いたい。

西河塾長…アイデンティティを何を見てどう作っていったか。社員1人1人を見て、この会社は何なのかを見た。皆真面目だった。それで名前をアーネストにした。自分の思いもあるが皆で作った点が重要である。自分が優秀だったから自分の分身在りたかと思ふかもしれない。そうではなく自分と反対の意見をいう部下を組織に入れる。するとどんどんバリエーションが広がるから組織は成長する。気に入らないやつを側近に置き、どう使うかが重要だ。

質問…スピード感を持って事業を新たに構築される中で特に気をつけていたこと、現在同じ状況に1から西河先生が取り組まれるのであれば、この辺りを気



西河塾長、32名の講演会参加者と記念撮影

をつけるとかをお伺いしたい。

西河塾長…経営の神髄はスピードだと思ふ。例えば他人のお金を使わないで百万円を儲ける。理屈からしたらできる。売主さんに決算時期を待ってもらえばいい。座右の銘「為せば成る、為さねば成らぬ」。伸びない人は自分1人で動く。経営はいっぱい色々な人を感化させることで動かせる。確認してそれからいこうという人は一杯いる。市場では企業同士の戦いになる。そこに勝たなければならない。何を武器として戦うかという、僕の場合はスピードだ。スピードと真面目さ。会社の名前をアーネストにしたが、まじめな、真剣なという意味。社員がベクトル合わせいていっぺんに発信できるように体制作りが経営者として重要だと思ふ。

(注4) 明治大学政治経済学部専任講師・博士(経済学)、(注5) 合計特殊出生率が2.0未満は「人口置換水準を下回る出生率」となり、移民がいなければ、最終的に人口が減少することを意味する。

出生率低下による高齢化社会
アメリカを含めて世界中の国々が出生率の低下による高齢化社会を迎えている。女性の社会進出にともなって初婚年齢は上昇し、合計特殊出生率は、年々低くなっていく。(注5) 20代から30代半ばの女性たちは、キャリアの重要な形成期でもあることも多く、出産の機会費用を押し上げている。実際にアメリカの年齢別出生率は、2010年代までは25〜29歳が最も高かったが、2022年のデータによると、最も高い年齢層は30〜34歳となり、平均出産年齢の高齢化が進んでいる。これは世界的な傾向で、女性の合計特殊出生率は、ヨーロッパでは1950年の2.7から2021年には1.5まで低下し、出生率が特に低い日本をはじめとする東アジアでは、人口置換水準を大きく下回っている。むろん医学の進歩によって高齢でも希望する家族を持つことができるようになってきたこと、キャリアを中断せずとも出産時期を選択できるようになった点は、ポジティブに評価できる。出生率の低下は、女性たちの機会の改善にその原因があるため、今後も持続する可能性が高い。そうであるならば人口動態上の課題は高齢化が進むことである。栄養や知識、下水処理や公衆衛生上の充実によって、多くの高齢者が長く健康に生きられるようになった。2000年には65歳以上は12%だったのが、2040年には21%を占めると予想されている。人口の高齢化は、労働力人口の割合の低下をもたらすため、メデイ

連載：アメリカ経済史に学ぶ 第27回 高齢化社会が直面する課題 下斗米 秀之

ケアやメデイケイドなど社会保障制度にも見直しをせまることになる。
介護負担が重くなる社会
高齢化は介護労働の家族内負担にも影響する。高齢化社会では介護が不可欠であり、その負担の多くは家族にのしかかる。アメリカの合計特殊出生率が、現在の1.66を維持するならば、長期的には祖父母1人につき平均0.7人の孫が生まれることになる。人工知能をはじめとする技術の進歩によって負担が軽減されたとしても、これまでの介護とは異なる未来が待っている。
また気がかりなデータもある。過去10年間で、アメリカの若者や中年成人の死亡率が後退しているのだ。交通事故や銃犯罪などに加え、薬物の過剰摂取が、とくにティーンエイジャーや中年成人の間で増えている。歴史的にみればかつての合法的なオピオイド処方薬が、アメリカにおける薬物の過剰摂取の流行をもたらした。その有害性に気がついた後、薬物中毒に苦しむ人々には、ヘロインを含めた非合法的なオピオイドが供給され、「絶望死」は加速した。
労働力人口の成長が緩やかになるといふことは、経済成長全体が減速することを意味する。来るべき人口動態の変化に備えるには、予想される変化の速度や新しい人口転換を抑制させるために移民の現実的な評価を含めて、注意して計画をたてる必要がある。残された時間はあまりない。

誠実を伝える情報紙
Earnest
アーネスト育成財団 活動報告
2024年5月31日
Vol.12 No.3 (S045)
Earnest
一般財団法人 アーネスト育成財団
(Earnest Upbringing Foundation)

新しい風を読む研究はじまる
変革の嵐に耐えらえる経営とは何か。『風の時代を読む』と題する研究会が森下あや子日本経済大学教授を座長に迎えて5月30日スタートした。委員には西河理事長、吉池富士夫芝浦工業大学理事、長谷川一英E&K Associates代表、下斗米秀之明治大学政治経済学部専任講師、小平専務理事が参加。

一般財団法人
アーネスト育成財団
案内
塾代々木校第12期募集
西河技術経営塾(代々木校)の第12期生の募集を開始した。募集期間は令和6年8月末まで、9月4日に開塾し、令和7年3月中旬までの水曜日に財団内会議室で開催する予定である。講師養成研究会での議論を踏まえてカリキュラムの構成見直し等を行った。
経営哲学セミナー開催の企画
5月に沼田OBが運営の主体となつて開催した「西河洋一の経営哲学」と題するセミナーを東京地区でも開催すべく企画中である。令和7年2月の予定で会場や募集対象を検討している。

〒151-0053
東京都渋谷区代々木1-57-2
ドルミ代々木 704号
TEL : 03-6276-6260
FAX : 03-6276-2424
Home page : http://www.eufd.org
Facebook :
https://www.facebook.com/earnestUFD
■発行人 西河 洋一
■編集人 小平和一朗

編集後記
現在の円安株高の状況は肌感覚での経済状況とかけ離れていて、不安のみが残る。しかし円安が日本の現状の国際競争力を反映した結果だとすると納得できない。海外に出ると日本の経済力が低下し、貧しい国になったことを実感させてくれるようだ。
円安の状態での株高も優良企業を対象にして算出している株価指数であると考えると、業績が良い企業の株を海外投資家が買いに行くことは納得できる。
「非正規」という言葉が、日本を蔓延し、皆が「非正規」なことを正規なこととして考えるようになってきている。法を正規とするならば「非正規」は法の規制を逸脱していることをさす。権力者は「非正規」を正しいものとして、場面で詭弁をはく。裸の王様がこの世に沢山現れてきた。
余田幸雄氏の人財育成セミナーで米国海兵隊などの話を聞くと、日本の強みの企業忠誠心や5Sという現場力が日本には無くなってしまったことに改めて気付く。
(小平和一朗専務理事)