

経営「新」の探索―協創 競創のシステム戦略

現研上級主任研究員 大島和義

この50年、日本は企業社会へと一貫して変わってきた。集中化と高付加価値化によって世界でもトップクラスの企業国家に変貌を遂げた。その結果、日本人の生活スタイル、価値観やものの考え方、すべてが企業中心型になった。今、50年間、磨かれ精緻化され完璧に出来上がった経営システムともども、それらの破壊が盛んに行われているが、明確に展望されているとは言えない。20世紀のどこを継承し、21世紀にむけて何を創造していくか。しっかりした構想が必要だ。

あらゆる問題はまだ、本質的に入り口に立ったばかりであり、21世紀に向かって横一線である。多少の前後はあってもこれからが本当の勝負である。この時機にしっかりした戦略をたてるかどうか。それがこれからを決める。特に、これからの未来構築の過程で、本質的に何を捨てて何を継承し何を創造するか。その選択判断が決定的に重要である。

単純だが出発点は「競争」からだ。「競」は上や前へ向って競うこと。それに対して「協」はお互いに力を合わせる事。今やより大きな競争に勝つためには、この2つの巧みな実践がカギになることは誰の目にも明らかだ。2つの漢字を使ってそこを明確な形で示す。それが「競」と「協」である。

一方、「争」の背景は互いに叩き合うことであり、横を見て行動する発想だ。だが今集中すべきは、次の時代に必要なものを互いに手を組んででも早く創り出すことだ。その意味で、自身の内部に巣くっている過去体質や思考や行動のカベや限界を超える力は「創」にある。特に、効率実現に対してすぐれた創意を発揮してきたわれわれが、これから先に進んでいかなければならないのは、ダイレクトに新たな創造物をつくることによって実現される価値創造の方向である「争う」より「創る」思想への重心移動が重要だ。創業魂やアグレッシブな創造精神、新しい成長に向けてこの復活も大きな課題だ。

成果主義は集団から個への解体を加速させるエネルギーをもっている。連結経営は親への依存を離れて自立する力の形成を求めている。市場は、われわれの行動を外に広げ未着手の領域へ踏み込んでいけといっている。すべてに強い遠心力を必要としているのである。この遠心力の拡大の中で経営を動かしていくためには、その遠心力の強さに匹敵する新しい求心力の構築が必要になる。

「経営」をトップの位置において、下に「会社」を置く。それとも「会社」を上または全体として、その中に「経営」を機能として置く。この2つからすでに「会社像」は異なったものになる。これに対する「社会」のかかわりをどう位置付けるか。これが第1の問題である。

第2は、会社は「事業」を行っている。従って、事業の場である「市場」の未来に対してどのような展望をもつか。その下で事業をどのようにもっていくか。事業の角度から目指す会社像が固まってくる。

第3は、事業を推進する主体。ここでは「組織」と置いたが、その組織を構成する「成員」

がどういう考え方や価値観をもつか。また、そもそも成員をどう構成するか。グループやグローバルな経営思想をどう固めていくか。

上記の3つの中心に「企業ビジョン」がある。そして、その企業ビジョンを実現する行動体系を「戦略」と位置付けて、そこを第4の問題として位置付ける。戦略のベースにあるものが「価値観」である。

戦略過程はどう構成されるか。

まずは「経営意思決定」がくる。特にここ数年、スピーディな意思決定が強く叫ばれてきた。変化が急速ということ、情報ネットワークが強力な武器となってきたこと。そして、トップマネジメント構造の改革だ。だが、もっと大事なことは、すぐれた経営の意思が、スピーディに形成され、タイミング良く提案され、首尾よく実行され、目的が達成されることだ。スピーディな意思決定も、そこが保証されるからこそ可能になる。

特に「すぐれた経営の意思をどう開発するか」ということは極めて重要になる。が、そこが非常に弱い。このことは、構想立案ということと直結する問題である。当然、決定したものはこれから実行に移る。だが、内部の実行力が欠け、実行する意思が結集されていかなければ潰れる。そのような内部に多くのリスクを抱えているのが今日であり、それを乗り越えていくしっかりした構想が必要になる。

また、情報通信革命が力となって、ますます世界中に広がるネットワーク基盤の中での仕事が加速する。そこで、あらためて「情報リテラシー」というようなことが随分言われてきた。だが、これは主として操作的なレベルのことである。目指すべき競創・協創のレベルにもっていくには、コンテンツというべきものを扱う仕組みを開発する必要がある。たとえば、外国の人々との経営に関するコンテンツをどうやり取りするか。そこを何とかしなければ経営の次元は到底上がらない。

では、変化市場ではいかなるノウハウが形成されるのか。例えば、新しい危険な市場に飛び込んでいく際の入り方、いったん飛び込んだら早く課題を発見する発見のしかた、そして新しいものをスピーディに立ち上げるコツ。知識より行動の知恵に属するノウハウである。継続市場にいては得られないものだ。これは事業の将来展望とのかかわりだが、もし、そういう飛び込んでいくノウハウを持っていれば、新しいビジネスに入っていって成功させることができるということになる。

では、そういうノウハウはどうやって創り出すか。一言で言えば、他人より先に入っていて、賢く失敗して早く学んでやり直す。そして、市場が次のステージに移るまでの間にすばやく元を取る。中国の市場も、情報通信の市場もタイプはこの変化市場だ。

個人の開発する目標が全体戦略の構築に組みこまれ、一人一人の成果が全体戦略の実現に統合される。加えて、企業戦略が組織の壁を超えてネットワーク型で展開される。そのような体系の開発が望ましい。每期每期、疲労の蓄積していくタイプの旧式目標管理を何としても打破しなければならないところへ来ている。開発されるべき目標管理は、戦略を軸にした「協創」の基本となっていかなければならないものである。

極端に言えばコンピュータ時代は、机の前に座っているだけで全てのことが済んでしまっ

たり、わざわざやらなくともわかったりしてしまう、非常に便利な状況をわれわれにもたらしている。だが、言いかえれば、これは電腦を通じた情報でものごとを理解し、それで認識したものとして済ませているのであろう。そこで、あらためて五官・五体にもどって物事を認識させるということが今後の協創に必要なことと考えて、実際に教育の場で取り組んでいる。

例えば、自分はどのぐらいのスピードで普段歩いているのか、実際に歩いて測定する。また、10メートルを7秒で歩くとは実際にどの位の速度なのか、何度も歩いてみて自分の身体に速度を教え、自分の五官・五体の中に尺度を植え付ける。手前味噌だが、やってみると非常に効果がある。

戦略上の必要によって、V字型の転換戦略を取る必要がある場合がある。V字とはなだらかな変化でなく、急降下・急上昇の激しい変化である。このV字型の戦略構想で特に大切なのはタイミングである。とりわけ厳しい局面では、潮時をうまくとらえ、潮に乗り、潮の力を原動力として初めて可能になる戦略がある。その意味で、腕利きだけでなく、目利きの視点が必要だ。

V字型に引き上げるには、トップの不退転の意思と、綿密な戦略シナリオと、それをやりぬく中核リーダーの結集が戦略の中心になる。

その意味で、21世紀には新しい労使の形成をしていかねばならないだろう。本来、21世紀には

「労使」ということではだめだと考えているが、労使という対立概念でしかとらえられない現状では悲観的に見ざるを得ない。オープンな企業体系に移行していくための、さまざまなシステムが必要になっていて、しかも、労働組合だからこそやれるという重要な立場に立っているにもかかわらず、自分の内側だけにクローズしている限界に気づかなければならないはずだ。

本日は、年頭の会合でもあり、さまざまな角度からとりあげたが、最後にひとことに集約せよといわれるならば、健康で健全な企業を創ろうということで代表させていただきたい。