

情報断層を克服するマネジメント・リーダーシップの強化

現研上級主任研究員 大島和義

構想段階を経て、計画化を終えて、いよいよ実践というステップにきているこのスタートの段階で手を打っておくべき問題はなにか。今回はそこを中心に取り上げる。話の途中であってもご意見をいただき、共に考えながらすすめていきたい。

情報断層の拡がりはどう克服するか

ご承知のとおり、この10年、社会主義国家を含んだ新しい経済構造の出現で、従来の経営における基本スタンスが崩れてしまった。東欧や中国という特別な巨大市場、とてつもない未来市場が出現したために、産業全体の構造の組換えを迫られた。猛烈な勢いで市場変化が進行し始めると、これが投資とリターンのサイクルに大変調をもたらしした。

その結果、日本の各企業の置かれている状況は、さまざまに大きく分裂し始めた。「スピード」が経営の生命線を握るようになって、極端に言えば論理不十分を承知で強制的に走らねばならなくなった。戦略間の時間断層、組織間の行動断層、上下間の思考断層と、この間にひろがった働く人々のモチベーション・ギャップとエシックスの動揺。これが関心の限定と意識の放棄を源とする、戦略への情報断層という新たな問題を生んでいる。

新事業構造へのシフトをリードする

アジアならびに中国における生産コスト構造、そして、ITによる新オペレーション・コスト構造が出来上がりつつある。特に生産は、日本のコストと彼らのコストとがあるところで平準するまでシフトしつづける。この流れはサービス分野、ソフト分野にもひろがり、日本の豊さとのトレードオフで進行する。

そうすると、我々は単なるリストラではなく次世代の本格的な事業構造の構築に向かう必要がある。だが、なかなかうまく行かない。それは、新しい社会や未来の形成に本格的にかかわっていく知的条件が欠落しているからだ。それが新しい事業力を育てる情報断層になっているからだ。そこを埋めて行く必要がある。

研究開発のブラック・ボックスの克服

グローバルな研究開発がトップ戦略問題になってきている。誇張して言えば、研究開発は人のブラック・ボックスな思考過程に賭ける行為である。そこに戦略の重点を置くということは、オペレーショナルな現場型の得意技を発揮してきた日本の企業が、まさにリスク・テキングなトップデシジョンを行う組織へ変身するという。同時に、後は、それがやり遂げられるかどうかという行動上の力量が勝負の分かれ目になってくる。

そこを握っているのが中核リーダーたちの意思決定力とリスク管理力であり、開発の中核を握っている研究リーダーたちのプロジェクト・マネジメントの推進技術である。研究者としての力量だけではなく、トップ戦略に関する能力の強化と意識の方向づけ。

それが経営リスクを下げる情報断層対策として不可欠である。

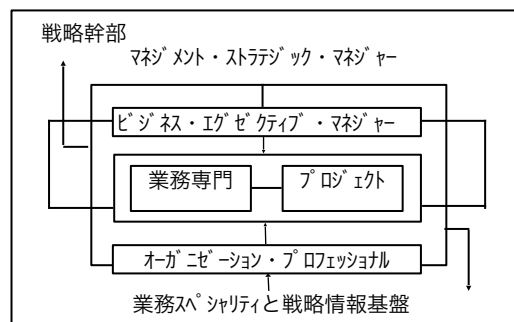
マネジメント構造の戦略化－戦略幹部の再編

ではどうしていけばよいか。戦略を牽引するのは第一にマネジメントの強力なリーダーシップである。そこを確立することだ。そのための作り上げるべき戦略型の組織構想を右の図に示した。

特に各機能とその配置関係に注目して「戦略化」ということの意味をご理解いただきたい。体系化の次はそれぞれの機能を徹底的に強化するための戦略幹部の選抜と徹底教育。これらを一連の施策として実施する。

システム・プロデューサーの育成と配置

第二として、それぞれの組織の中に「システム・プロデューサー」を育てること。訓練を終えたかれらが先頭に立ってシステムの改革や新しいビジネス・システムを構築していく。そういう開発態勢を早急に作



り上げること。

出来上がったシステムの上ののっかって仕事をしてきた人、既存のものには熟知してはいてもその源流から組み立てるといふ発想転換がなかなかできない人、ゼロの状態から新たに作り上げていくという開発的な思考やスキルをもたない人。基礎となる能力の構造改革も同時に平行して推進すると極めて有意義であり、先頭に立っていく新世代リーダーたちの強力なリーダーシップを発揮させる土台となる。

計画断層を埋めるこの1年の意思決定シナリオ一覧の作成

最後に、これからの大切なものは行動過程の問題をどう乗り越えていくかである。包括的な承認を受けた中計だが、たとえば、行動のどの段階で具体的に意思決定を迫られるのかと言うツメの問題になると、結構、甘い。そこで具体的な方法として、各4半期ごとに、何月何日というように重要な意思決定案件は一覧表にする。そして、決定はリーダーがするのか、自分が持ち上げて上位者が決定するのか。その場合、上位者とは誰かと言うようなことを各案件ごとにやってみる。そうすると、いかにすべてのことがあいまいか、実にハッキリしてきて問題がクリアになる。

同じ意思決定といっても、現場のルーチン領域に属しスピードが求められる意思決定と、主体的にこうすべきだという意味とがある。前者はいわばジャッジメントというべきものであり、事前にどのくらいクリアに出来るのかがポイントになる。後者は、まさにデシジョン・メイキングであり、特にコンセプチュアルな思考力がカギを握る。ここを鍛えていく過程は、本当の意味で組織リーダーを育てる過程でもある。