



「いま現在のIBMにもっとも必要ないものはビジョンである」 ルイス・ガースナー

企業経営漫談士 岡野実空

我がラスト(50)スパート6回目のテーマは、定本『ゼミナール経営学入門』第5章の「企業構造の再編成」。今回はこのテーマのバイブル、『巨象も踊る』の主人公かつ著者であるガースナーが、その就任記者会見で発し、氏の言葉として最も世に知られることになった一言を取り上げます。

その1: 一言の背景

時は1993年7月27日午前、場所はニューヨーク・ヒルトンホテルのパーティールーム。それは当時瀕死のIBMに、CEOとして外部から初めて招請された氏が、居並ぶ記者の質問に答えた一言です。

そのごく当たり前の発言が大きな話題となったのは、センセーショナルな内容を売り物にする記者たちによる、その加工が原因。すなわち「いま現在の」部分を意図的にカットし、氏が語った戦略や具体的な行動計画を、「新任ガースナーにビジョンなし」というオチで報道したからです。

あれから30年。インターネットの普及で、当時とは比較にならないほど、ネット上に有象無象の情報が溢れるいま、上記の類の悪質な誘導は日常茶飯事となっています。

その2: 一言の真意

1942年生まれの方は、ダートマス大学工学部、ハーバード・ビジネス・スクールを経て、65年にマッキンゼーへ入社。その後、アメリカン・エクスプレスで実務経験を積み、さらにRJRナビスコでは「企業構造の再編成」に辣腕を奮い、その「実績」というスカウトの決定的な要因を獲得しました。

氏の「強み」は、長年IBMに「顧客」として接し、その方向性に確たる「ニーズ」を持っていたこと。そんな氏が内部にある豊富な「シーズ」の存在を確認し、双方の融合に基づいて打ち出す「ビジョン」ほど、有力かつ貴重なものではありません。

但し、「いま現在の」IBMに必要なのは「行動」。そのため氏は、一般的な予想とは真逆の「分割しない」という「ビジョン」を封印し、まずは「延命行動」に専念したのです。そこで内部に向けて提示したのが、氏の「経営哲学」と「方法」に基づいた優先課題。いま見直すと、それらが単なる「止血」だけではなく、「回復」の先にある「ビジョン」へと続く、見事な一覧表だったことに驚くばかりです。

👉 「三々な経営」

- 0-4 企業はだれのものか
- 1-14 「企業構造再編成」の難しさを考える
- Z-17 私の推薦図書②事業力

👉 『四字熟語』で考える経営戦略

- Y-10 「経営戦略」を考える・その1
- Y-11 「経営戦略」を考える・その2

その3: 定本の確認と発展

さて定本のこの章は、まず企業の境界線書き換えの目的や類型を5つに整理し、それぞれの利点と問題点を明らかにしています。またそれに続き、特にM&Aや戦略的提携について、その判断の根拠となる事業合理性や組織合理性、およびそれに付き物のジレンマについても触れています。

ここで私たちがガースナー氏に深く感謝するのは、その「企業構造の再編成」の経過やノウハウを惜しげもなく書き遺し、公開してくれたこと。またそれは当時一世を風靡し、我が国にも大きな影響を与えていた、故J・ウェルチの「ナンバーワン、ナンバーツー戦略」とは対極にあるものでした。

それはまた「企業構造の再編成」に際し、「事業」と「組織」の「合理性」を考える視座が「株主」や「社員」に偏り、「顧客を忘れる愚」に陥りがちなことに警鐘を乱打しています。

今回のまとめは、表記の言葉を世に広めたマスコミだけでなく、すべての実業人に向けたもの。それは「時計の針が巻き戻る」いま、「リストラ」という言葉を「人員整理」の意味で使っている限り、その組織は生き残れないという厳しい現実です。

その歴史上の大先達はローマ人。「リストラ」とは、「顧客」が必要とするものを最適な組み合わせで提供するために、自らの組織を編成し直すこと。

すべての(リストラ)道はローマ「より」通ず!

2022年3月14日 実空