

一流企業の条件①企業の麻疹

企業経営漫談士 岡野実空

電機、自動車、化学、鉄鋼など、我が国の主要製造業の不祥事が一向に止まりません。生まれてから、生活の苦勞や頓挫経験がなく、入社後も社内エスカレーターに乗って出世しただけという似非エリートが、ちょっとした修羅場であつたという間に挫折するように、企業にも、本格的な成長期前に、必ず罹っておかなければならない複数の麻疹(はしか)があります。

「一流企業の条件」を考える3回シリーズの初回は、企業がその初期段階で経験し、免疫を作っておくべき「麻疹」の代表、「大赤字」「内輪揉め」「不正摘発」の3つを考えます。

麻疹1: 大赤字

創業期のさまざまな苦勞を乗り越え、企業の本格的な成長が始まると、社員の多くはそれがずっと続くものと思います。またそう思いたいのが人間の性。しかし現実はその甘くない！競合の出現によって価格競争が発生、売上げは増加してもシェアや利益が減り、往々にして赤字転落という危機が訪れます。またときには代替品の登場で、絶体絶命という事態も起きかねません。

この経験をつうじ、本業の絶えざる生産性向上だけでなく、次の柱となる事業を見つけ育てることの大切さを痛感しておくことは本当に大切です。また将来、創業時のメンバーの引退を想定し、その遺伝子が長く残る仕組みを作っていることが、一流企業への道の最初の分岐点になります。

麻疹2: 内輪揉め(事業部、派閥、同族)

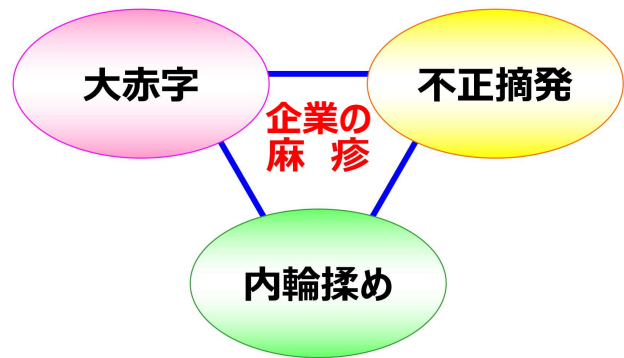
本業の稼ぎを活用して新たな事業が生まれ、多角化による成長が始まると、会社の中に新たな問題が発生します。各事業間の、ヒト・モノ・カネを巡る縄張り争いです。強力なオーナー企業はともかく、一般企業の場合、これを調整するのは取締役。その方々は株主の付託を受け、それに相応しい「見識」をお持ちのはず！？またそんな方々が揃えば、役員会が議論百出になるのも必然！？そんなとき必要になるのは、対立を超えた判断を下せる「胆識」を兼ね備えた代表取締役という存在です。皮肉なことに、役員会の全員一致、多数決などは、トップの人材不足、無責任体質の証に他なりません。

以上のように、トップ層にいつも「目利き」が存在するか否かは、一流企業への次なる分岐点です。

麻疹3: 不正摘発(ヒト・モノ・カネ)

とはいえ、いまは先行き何が起きるかわからない時代。多角化が進むと、各事業の見込み違いや業績のばらつきは必然です。したがってそれを早期に感知し、迅速な対応によって、大事や不正

KM0-5 一流企業の条件①企業の麻疹



に至る手前で防止できるか否かが、第3の分岐点になります。そのためには、組織横断的な異変感知の仕組みが必須。すでにそれが備わる企業の場合、そのきっかけは、タコソボ化した事業部や子会社の不正や粉飾決算を見抜けず、摘発されて大きな社会問題に至ったという、過去の痛い経験が大半です。

いま不祥事に苦悩している各社を見ると、上記の麻疹を過去に経験しながら、再発を許してしまうという非常に残念な共通項があります。かつて味わった辛さを忘れないだけでなく、それを二度と再発させないために、その免疫の効力が長く持続する仕組みの必要性を痛感します。

名古屋・徳川美術館所蔵の有名な「しかみ像」。三方ヶ原の合戦で武田信玄に一蹴され、多くの重臣の犠牲と引き替えに、辛うじて命拾いした直後の、憔悴しきった家康の肖像画。しかし彼は、敗戦直後に自分の醜態を描かせ、日々眺めていた。それは大御所の習慣の象徴として後々まで伝承され、徳川幕府を260年継続する要因ともなりました。

高度経済成長の陰にあった、各社の「しかみ話」の数々。それを当事者たちから聞き取り、その記録と同時に、再発防止の仕組みを見直すことは、21世紀に一流企業として生きる基礎となるでしょう。

2019年7月5日(初出平成29年10月30日) 実空