

## 明日への遺言2 マネジメントの「汽水域」

企業経営漫談士 岡野実空

このコラムの全体総括は、前回マネジメントの「役割」から始め、「分野」、「資源」とドラッカーの考え方を確認しました。2回目はそれらを踏まえ、「ヒト」「モノ」「カネ」という経営資源が交じり合い、いわば「汽水域」となっているマネジメントの「領域」を取り上げます。なぜなら私たちはこれまで資源個々への関心に比べ、接点にある「汽水域」を蔑ろにしがちだったからです。実際、長年そこに注目して強化に努め、そこで他の追随を許さない会社を、私たちは「優秀企業」と呼んでいます。

### 汽水域1(ヒト/モノ): 潜在ニーズ

ここでいうモノとは設備ではなく、製品やサービスのこと。またそれを生むニーズは、顕在化しているものとそうでないものとに分かれます。そのため企業には、前者へ対応する「マーケティング」だけでなく、「潜在ニーズ」を掘り起こして市場に問う「イノベーション」の機能が求められます。

このうち前者の優劣は、市場との「対話」の質・量・時間の差で決まりますが、いま我が国の企業の弱点は、もっぱら後者の「潜在ニーズ」という「シーズ」との「汽水域」への対応です。その核となるのは、これまでこのコラムで何度か強調してきた「仮説」。それは市場を新たな視点で洞察し見出す「ニーズ」と、自社やそのネットワークが保有し、それに対応する「知識」や「ノウハウ」などの「シーズ」が「汽水域」で出合うことから生まれます。

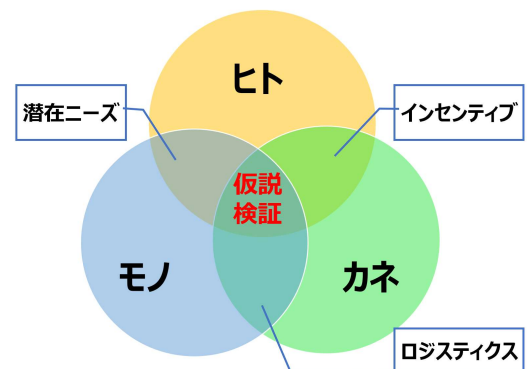
### 汽水域2(モノ/カネ): ロジスティクス

さて企業のカネも、「見える」と「見えない」部分に分かれます。現金や売掛金、買掛金のように「金」が付けばともかく、危ないのは「建物」「設備」そして「在庫」のように、それがカネの化身であることを忘れがちな部分。とりわけ「在庫」は、すべての仕事の結果が「見える」化身です。例えば「在庫切れ」や「在庫過剰」は、共に企画開発や製造における予測や段取りのミスの結果であり、その経過から原因を深く探る必要があります。因みにその兆候をいち早くつかんでいるのは、「物流」という「汽水域」に関係する人たち。さらにそれを全社的に俯瞰し、どこがボトルネックかをリアルに考察できるのは「ロジスティクス」担当です。

社内にその目利きがおらず、そんな重要な仕事を外部に丸投げしている企業に未来はありません。それでも何とかなってきたケイレツが、デジタル化の進展によって崩れ去ろうとしているいま、各企業に求められているのは、「サプライチェーン・マネジメント」というより大きな「汽水域」です。

### 汽水域3(ヒト/カネ): インセンティブ

KM0-30 マネジメントの「汽水域」



いま我が国では経営者の報酬を巡る議論が盛んです。それはミドル・マネジメントの質や量、さらにその動きの速さで経営の優劣が決まる我が国の大半の企業において、まったく的外れの議論。すなわち企業という組織において、いま経営層と現場の「汽水域」にいるミドル対象のインセンティブこそ徹底的に見直されなければならぬのです。

それは組織の上下だけでなく、左右にあたる他部門や外部との接点の「汽水域」において、生産性や付加価値を高めているかでの確に評価され、そのためのインセンティブが有効に機能している必要があります。それはまた必要条件としてのカネばかりでなく、個々人の欲求レベルに沿った精神的な十分条件も含んでいなければなりません。

『礼記』由来の経営の鉄則、「入るを『量』りて出ざるを『為す』」。前世紀末、瀕死のIBMを立て直したL・ガースナーの場合、さらに「入るを『図』った」記録が名著『巨象も踊る』(日本経済新聞社)です。氏の卓越性は、「キャッシュフロー」を中核として重要な「汽水域」すべてに見事な手を打ったこと。それとは逆に、凡庸な経営者の頭は、「出ざるを『制』する」ことのみ。この際それだけの経営者には、さっさとお引き取り願います。彼らに引導を渡すのは、「仮説」をもったミドルたちです。

2019年6月17日 実空