

企業の三像(虚像・実像・残像)

企業経営漫談士 岡野実空

企業の「三像」とは、その「虚像」と「実像」、そして「残像」。まず「虚像」とは、みせかけの姿のことで、「伝説」のように顧客によって生み出されたものと、企業側が意図的に作り上げるものがあります。しかし企業は何かのきっかけで「実像」が明らかになり、虚実のギャップが問題とならないよう、日常からその段差を埋める努力を怠ってはなりません。また今回特に強調したいのは、サービス化が加速する社会における、「残像」の重要性。それらを巡る一貫した組織の議論や行動こそ、いまや企業の「ブランド」力に他ならないからです。

その1: 虚像

顧客側が勝手に作り上げた「伝説」はともかく、企業側が仕掛けるイメージ広告の目的は、概ねその「虚像」作り。さすがにバブル時代のようなそれらの氾濫は昔話となりましたが、いまでもそれを目的として、ときに特定企業のテレビCMが大量に流れ、しばらく経つと、そのイメージとはほど遠い「実像」が同じマスコミによって暴かれています。

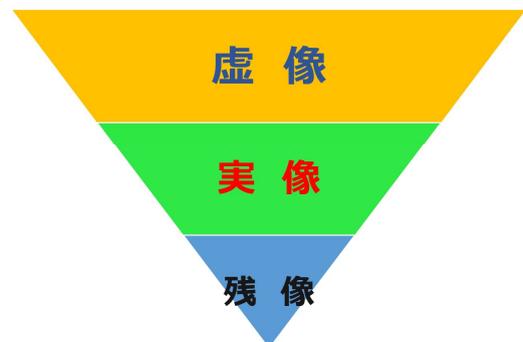
いまのような変化の激しい時代にあって、企業が決して自ら築いてはならない「虚像」の筆頭は、その「神話」。かつて「経営の神様」が長く君臨した松下電器(現パナソニック)においては、神様を巡るさまざまな「実像」がタブーとなり、その神格化によるガバナンス不在の状態が長く続きました。その実態は、立石泰則著の歴史的ドキュメント『復讐する神話』(文春文庫)で明らかにされましたが、その教訓はタイトルに一言で集約されています。

その2: 実像

企業の「実像」を一番明らかにしてくれるものは、いつの時代も「クレーム対応」。映像や通信技術の発達で、その実態が赤裸々に暴かれる現代になっても、モノやサービスの拡販に走るあまり、それを蔑ろにすることで失う「信用」の重大性を認知していない組織の多さには、唯々呆れるばかりです。

今回ここで取り上げるのは、外部の人間が必ず注目する社員の言動ではなく、日常の掲示物などが明らかにする企業の「実像」。組織の内部のみに意識が向いた何気ないその内容こそ、組織の「実像」を外部に「見える化」してくれる貴重な「情報」なのです。そのため現場訪問の際、私は掲示物の内容を細かくチェックし記録しています。その結果、「報・連・相」などの外部からは見えづらい組織の課題を報告書にまとめると、必ず受けるのは、「どうしてわかったのですか?」という質問。そのとき、「壁に掲示してありました」とは言いません!

KM2-27 企業の三像



その3: 残像

「ブランド」を巡り、多くの企業がもっと注目しなければならないのは、顧客の「残像」。それは顧客が勝手に作り上げる「伝説」から「虚実のギャップ」による「失望」まで、実に広い幅をもちます。しかしその起点は、どんな顧客にどのようなモノやサービスを提供し、どんな価値を実感してほしいか?という思い。そして次はその実現に向けた言動のあるべき姿。それは「残像」として顧客の内部に残り、その後の取引を継続するポイントとなります。またその積み重ねが、組織の「ビジョン」を方向づけるのです。因みにその見事な見本は、かつて3Mが掲げていた以下のもの。「最も革新的な企業として知られ、認められること。顧客に必ず優先的に選択いただけるサプライヤーになること」。

寿命という宿命をもつ個人とは違い、企業の「残像」は「継続性」を前提に議論されなければなりません。自ら創業したアマゾンの急成長とは対照的に、いま私的なトラブルに悩むジェフ・ベゾス。その「会社は輝くことに執着すべきではない。なぜなら輝きが続くことはないからだ」という言葉は、いまこそ万感胸に迫るものがあります。

2019年2月18日 実空