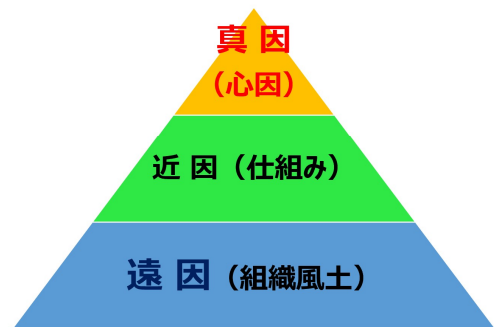


「原因」の3分類と究明

企業経営漫談士 岡野実空

「問題は、解決されるためにある。」財界の鞍馬天狗と呼ばれた、故・中山素平氏の奥深い言葉です。そのためにはまず「解決すべきことがら」を特定し、次にその「原因」を究明しなければなりません。しかし事業に関する「問題」の多くは、さまざまな「原因」が複雑に絡み合い、その解決には長い時間と膨大な労力を要するのが現実。今回のコラムは、現在大きな国際問題の当事者となっている自動車メーカーN社の、「コスト高」という過去の事例をもとに、その「原因」を「遠因」と「近因」、そして「真因」の3つに分け、ミドルとしてそれらにどう向き合うべきかを考えます。

KM 3-26 「原因」の3分類



その1: 遠因

「遠因」とは、問題を惹き起こした「間接的な原因」のことで、ここでは組織の「風土」や「文化」が該当します。さてN社の場合、高度経済成長期にはすでに、高杉良著『破滅への失踪』（新潮文庫）などの小説や、D・ハルバースタムの名ドキュメント『覇者の驕り』（同上）で、そのガバナンスの脆弱性が広く世に知られていました。

私がN社と接するようになったのは、コンサルタントに転職してからですが、お会いした方々に共通するのは、担当業務への勉強熱心さとは裏腹の「社会」や「経営」へのあまりの無関心ぶり。「技術」を前面に出すメーカーにありがちな、「川上志向」の強さには本当に驚き呆れました。これが今日に至る、「不祥事」の連鎖や「ガバナンス」不在の「遠因」であることは疑いようがありません。

その2: 近因

次に「近因」とは、問題の「直接的な原因」で、ここでは上記の「社風」を土台にした「制度」や「仕組み」が当てはまります。もっともN社の「コスト高」の主因は、初回のヒアリングですぐに判明しました。それは購買担当役員自らが、「共通部品」の少なさを具体的かつ面白おかしく説明してくれたから。なんと、経営への「当事者意識」の低さは、ミドルどころかトップ層にまで及んでいたのです。

そんな中、私の役割は、ミドル層との議論をつうじて、「コスト高」を惹き起こす「仕組み」を解明すること。しかしこれに関しても、すぐに「近因」が明らかになりました。それは一般的に「プロダクト・マネジャー」といわれる車種別の主幹同士の交流が極端に少なく、他車への「無関心」が蔓延していたこと。したがってその対策として、すでに検討されていた車種のグループ化に加え、主幹たちの「交流会」を提案したのは当然のことでした。

その3: 真因

一般的にはこれで対策終了ですが、それでは解決に至らないのが組織の現実。それは「真因」、すなわち「本当の原因」に踏み込んでいないからです。N社の場合、彼らはお互いにライバル関係にあり、共通部品という「経営」の「論理」より仲間内の「優劣」や「好き嫌い」という「感情」を優先していたのです。それを排除するマネジメントはC・ゴーンの登場までついに実行されませんでした。

しかしそれとは別の『真因』に気づいたのは、彼が出した「コストカット」指令で、部品メーカー各社の検討会に足繁く参加し、その中で裏事情を聞けたからでした。それは「時代劇」さながらの役員向け「上納金」の存在。トップがこれでは、それを減らす部品の共通化などが進むはずはありません。

以上のように、「原因」の追究は、意思決定の実態や当事者の「心情」にまで踏み込まない限り、『真因』に到達できません。そこは「法人」や「組織」ではなく、「個人」の世界。「真因」の究明とは、正しくその「心因」の究明に他ならないのです。

本日は東日本大震災から丸8年。「天災」に連鎖する数多の「人災」の「心因」を究明し尽くさない限り、真の復興は終わりません。合掌！

2019年3月11日 実空