

## 「三々な経営」連載終了報告会の感想②

企業経営漫談士 岡野実空

続編「心技体」の二番目は、「技」。すでに本編では、企業戦略の要素として、「企画構想」「設計製造」「普及提供」という「事業展開に必要な3つの技術」(1-28)を取り上げました。しかしそのすべてにバランスよく目配りしているのは、ごく一部の超優良企業のみ。「Innovation」を「技術革新」と解釈している企業の多くは、それをさらに「invention」(発明)と混同し、自ら停滞を招いています。

今回の「技術」編はそれとは別に、一連の報告会のやりとりを通じて感じた、「マネジメント技術」に焦点をあて、その改善ポイントをまとめます。

### その1: 優先順位<劣後順位

続編初回の冒頭で取り上げた「不毛な多忙」。それを各職場で是正できない限り、トップが掲げる「改革」も絵に描いた餅にすぎません。そのためにいま、各マネジャーが日々現場で行わなければならないのは、「優先順位」とは真逆の「劣後順位」の明示。すなわち、緊急ではなく、かつ重要度が低い、後回しで構わない業務の明確化です。

またそれに時間軸を加え、廃止の是非を検討するのが、かつてGEのJ・ウェルチが喧伝し、一世を風靡した「ワークアウト」。そしてさらに中長期的な視点で見直すのが、氏の師匠でもあるドラッカーの提唱した「計画的廃棄」に他なりません。

以上のように、「何を優先してやるか」だけではなく、そのために「何をやらないか」を決断することが、いまやマネジメントの要諦になったのです。

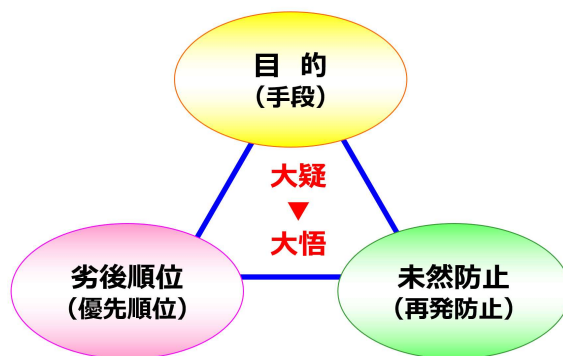
### その2: 再発防止<未然防止

上記「重要度」の核になるのは、自社の「信用」に関わること。不祥事に巻き込まれた企業幹部の多くが、自分の周辺に起きてようやく実感する企業経営の要です。もっとも、「もぐらたたき」発想で「事後処理」に追われる幹部がいう「再発防止」とは、自分の保身のための方が大半で、マネジメントの本質的改善に関わるものではありません。

なぜならその事態を招いた原因が、「未然防止」というマネジメントの欠落であることに、本人たちが気づいていないからです。その主因は、自らの想像力不足、さらにはその自覚の欠如。具体的には、他社や他部門が惹き起こしたトラブルを、自社や自部門に置き換えて考えなかったこと。さらにはそれを補うために、現場からの下意上達の仕組みを作ってこなかったことです。

先の「劣後」によって生み出された貴重な時間は、「不毛」なツケの後処理ではなく、組織の明日に向けた前向きの業務に割り当てられなければなりません。「再発防止」に忙殺され、進捗が

Z-2 報告会感想・その2「技」(コミュニケーション)



滞る各社の「目標管理」の実態を見るにつけ、本来注力すべきその項目が「未然防止」にあることを痛感します。

### その3: 手段<目的

現場の「不毛」感を招く、もう一つの要因は、各自が関わる仕事の「上位目的」の理解不足。実際、多くの職場では、「目標管理」をつうじて売上や利益の「目標」ばかりが強調されているのが実情。その一方で、自分の仕事が「手段」として、組織全体の「目的」にどう位置付けられるか、またそれが社会にどのように貢献しているのかなど、人間としての「誇り」を喚起するマネジメントが決定的に不足しています。そんな「不毛な多忙(心を亡くした)」職場で、不祥事の発生は必然といえます。

前回のまとめで、マネジメントの「法」として再度強調した「コミュニケーション」。そのポイントは上記の通りですが、貴重な情報や知識を共有する「技術」の胆は、釈尊のいう「大疑」。自分の意見を持ちつつ、他人の発言にも真摯に耳を傾け、「疑問を抱いたときは、しっかり質問する」というクリティカル(critical)な態度。またその実践の到達点が「大悟」に他なりません。前回の「自帰依」「法帰依」に続く、「仏教」と「経営」の合体第二弾は、「大疑は大悟につうず」です。合掌!!

2019年12月9日 実空