

失敗より、諦めの方が、ほんとは怖い

企業経営漫談士 岡野実空

日本の電機・通信機メーカーの多くが、半導体の収益で我が世の春を謳歌していた1980年代。これはその中、パーソナルコンピューターで国内市場を席巻していた、日本電気のファクシミリ広告コピーです。(1989、細野一美)今回は、業務上の「問題」に取り組む姿勢や方法の要諦を考えます。

視点1: 背景と真意

「C&C」コンピューターとコミュニケーション技術の融合という卓越したコンセプトで、我が国の先端産業を牽引していた、かつての NEC 日本電気。その中興の祖・故小林宏治氏から、1980年にバトンを受け継いだ故関本忠弘氏は、半導体やPC98シリーズなどを梃子に、電電公社依存体質の同社を、総合電機メーカーへと変身させました。

しかしその中、なかなか思惑通りに進捗しないファクシミリ事業。失敗を恐れる余り、試行や挑戦を断念してしまうことの怖さを訴えるこのコピーからは、そのもどかしさも伝わってきます。生産財も、市場や商品によって、マーケティングは別々。また消費財に近づけば、生産財メーカーには未知のさまざまな落とし穴が待ち構えているからです。

さてその後の NEC は、大半の事業がデジタル化の大嵐に遭遇する中、上記実力者二人の激しい路線対立が加わり、「日本」の冠を頂く企業の宿命？ともいえる茨の道を、長く歩むことになりました。

視点2: 教訓と学習

今回の主題は、業務上の問題解決のマネジメントについて。この事例でいえば、まずは問題を確定し、その原因を「明らかにする」こと。目標が適性でないのか、戦略、あるいはその手段としての戦術がまずいのか。対応を急ぐあまり、とかく現場は目先の問題のもぐら叩きになりがちですが、実際に起きていることの原因を正確に確認し、それらの因果関係から「真因」を究明して、そこに有効な対策を打たねば、抜本的な問題解決には至りません。

かつてその達人として名を馳せた、リコー会長の浜田広氏。

◆教訓: 「できない」理由の究明が、「できる」突破口

◆参考コラム: 『三々な経営』

3-9 学習する組織③基盤作り

3-26 原因の3分類と究明

氏のマネジメントとは、「命令」を封印、上手な「質問」によって現場から「できない」真の理由を聞き出し、上司が協力して「できる」状態にする行動。それは「やる気」だけでなく、現場の「自主性」をも引き出し、「命令」では到底なし得ない成果をしばしば生み出しました。これぞ、氏のいう「質問によるマネジメント」の極意です。

以上のように、「諦める」の本意は「断念」ではなく、不可能/可能の境界にある「真因」(ボトルネック)を突き詰め、「明らかにする」ことなのです。

視点3: 異論その他

我が国の組織では、直属上司だけでなく、関係者も幅広く説得、根回しする術が必要です。これが日本社会のクリティカル・パスかもしれません。

その際、「しつこい」と「諦めない」では、意味が違います。諸説ありますが、目的達成のために、前者は「同じこと」を何度も繰り返すこと。一方、後者は「あの手この手」で戦術を変えることです。かつて、D社内のデジタル改革のリーダーに指名されたS君は、その幹部向け企画書を「筆ペン」で書きました。またいくら戦術を変えても罅が開かないときは、相手を代えるか、時間を置くか、潔く諦めるかしかがありません。

いずれも決め手は、『そこに愛があるのか』。なにやら、求愛の手練手管に似ていませんか。(一カ 廉)

かつて「諦めざるをえなかった」ことを、いまの世で次々と実現させた「デジタル化」。その極東の後進国ようやくデジタル改革担当大臣誕生！ NEC 日本電気、諦めることなかれ！

2020年10月5日 実空