

「墮落」の要因②企業編

企業経営漫談士 岡野実空

先の「墮落」の要因①個人編は、「自己満足」「自己欺瞞」「自己本位」の自己中トリオでした。それはもちろん「組織」も該当しますが、今回はそれに加え、「企業」が墮落する、「共同体化」「環境への過剰適応」「成功体験への埋没」という3つの要因を取り上げます。これはまた、先にご好評をいただいた？このコラムのダメ企業シリーズ①②③(0-8~10)の総集編にも当たります。

要因1： 共同体化

分かりやすく言えば「仲良しクラブ」。すなわち、世のため人のために存在する企業が、その社会的な使命をすっかり忘れ、相互扶助と相互規制に明け暮れている、内向きの姿をいいます。特に国や自治体の規制に守られている業界や、独占的な地位にいる企業に顕著ですが、彼らを顧客とする業界や企業にも同様、場合によってはそれより酷い症状が出て、外部の人間を呆れさせます。

社会インフラの代表、電力、ガス、通信、鉄道など、役所並み、否それ以上の「お役所仕事」ぶりに呆れた経験がない方は皆無と思いますので、あえて例は挙げません。皆さんのところは大丈夫でしょうか？

因みに最も手軽な判定法は、職場仲間がお互いの名前を「ちゃん」付けて呼びあっているか否かです。

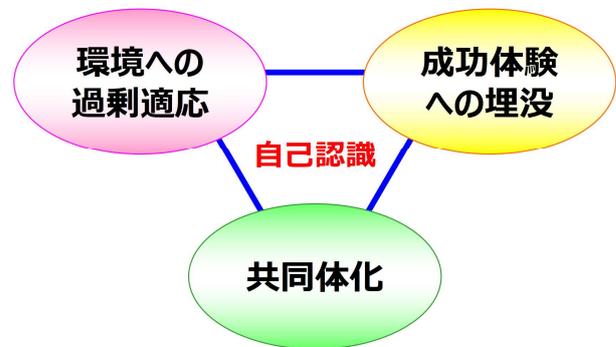
要因2： 環境への過剰適応

「環境適応」は生き物ばかりでなく企業にも必須ですが、何事も「過ぎたるは猶及ばざるが如し！」。

置かれた環境にあまりにも適応し過ぎてしまい、起きる変化に対応できない悲劇を、激動の時代に生きる我々は日常茶飯事として見えています。先日、ご自身がその出身でもある三菱グループの研究者、獨協大学の平井岳哉教授からお話をうかがう機会がありました。同グループはまさしくその好例。明治維新後、海運を祖として重工業や化学など幅広い分野で日本の近代化を強力に支え続け、「近代工業化社会」には見事に適応して生き残ってきたものの、前世紀後半に到来した「知識社会」には、全くと言ってよいほど対応できていません。もともとこれは三菱だけでなく、我が国の大半の産業、企業の課題でもあるのですが。

またベンチャー企業ばかりでなく、「環境適応」には成功しながら、規模の拡大に伴う「成長適応」に失敗する事例も多発しているのですが、これはまた項を改めて取り上げたいと思います。

E-9 「墮落」の要因②企業



要因3： 成功体験への埋没

3つ目は、上記の要因とも関連した「成功体験」の恐さです。私が新社会人として就職した時計メーカーは、1970年代に「クオーツ」という大ホームランを引っ飛ばし、一時世界を席巻しました。しかしそれが仇となり、世に精度が高い時計が普及してしまうと、「シングルヒットを重ねて点を稼ぐ」という次なる手への方向転換ができぬまま現在に至っています。かのドラッカーが「セイコー」事例として取上げたまではよかったのですが、その後MBAに、この要因による恰好の「挫折」事例を提供してしまいました。

しかしコンサルタントに転職して以降、私が伺った大企業の大半が同様で、その躍進のきっかけとなったホームランがいまだ忘れられず、その後は他の事業がうまく育っていないというのが残念な実情です。

以上3つの墮落要因を考えると、我が大先達・沢西氏の遺訓(E-31)、「自己否定」という四字熟語の重みを改めて感じます。「成功体験を捨てよ」と多くの経営者は語りますが、彼らの大半が企業の中で最も成功した事業の出身者である限り、この教訓は未永く生き続けることになるでしょう。

2019年8月16日(初出平成29年4月3日) 実空