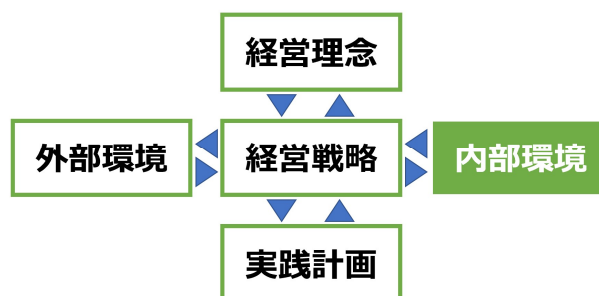


# 「内部環境」を考える・その1

企業経営漫談士 岡野実空

外部の経営環境に続いては、「内部環境」の観察。その主な視野は、「経営資源」を手始めに、「経営機能」「経営サイクル」「経営風土」などです。前半の今回は、ヒト、モノ、カネ、情報の「経営資源」を中心に考えますが、古今東西、その主役が「ヒト」であることに変わりはありません。それを忘れた昭和後半から平成時代を大いに反省し、令和の再飛躍を期して、「ヒト」という究極の資源を改めて見直します。



## 其の1: 『経営始原』

「カネ」に踊った昭和末期。その反動としての「失われた20年」。その主因が「ヒトのモノ化」にあったことは、先のシリーズ「三々な経営」でも取り上げた通りです。その間、長年の経済成長で充足された「モノ」に代わり、先進国需要の主役となったのは、サービスを主体にした「コト」。それはさらに希少性を求め、「トキ」に行き着きました。従っていまは、それに対する関与の多様性と巧拙が経営の優劣を決める時代なのです。

そのためにも、いまだモノ、カネ思考止まりの旧世代は、「トキ」に鋭敏な若者に主役の座を譲らなければなりません。因みにそれを判断する質問は、「投資」という言葉で何をイメージするか? 「設備」や「債権」なら、即交代。いまや「投資」の対象は、「ヒト」に始まり「ヒト」に終わるからです。

いずれにせよ、すべての経営資源は「ヒト」が源流。その「人間中心」の思考こそ、いま経営の分野で私たちが仏教を大いに研究すべき理由です。その碩学・橋爪大三郎氏のいう、平等を前提とした、①個人主義的、②自由主義的、③合理的、④理想主義的なその特徴を正しく理解し、今後、世界に通用する経営思想として正しく適用しなければなりません。またそれは、上下関係を前提とした『論語と算盤』という儒教経営からの脱皮も意味します。

「すべての資源はヒトに通ず」。社会の始原としての「ヒト」は、資本主義の行き詰まりに直面したいま、それを打破するための『経営始原』として、改めて強調されなければならないのです。

## 其の2: 『人員整頓』

「人員」とは、組織を構成する人のこと。また「整頓」とは、物事をよく整った状態にすること。従って『人員整頓』とは、首切りの「人員整理」とは違い、目的達成のために必要な人間を組織化することを意味します。もっとも「人/員」には、組織に頼らず生きていける「人」に対し、その中でしか生きられない「員」、という大きな違いがあります。(迷著『ビジネス版・悪魔の辞典』より) 因みに「人員整理」をすると、「人」がさっさと辞め、「員」は残るのが宿命です。(社員ばかりでなく役員も同様)

いずれにせよ経営の要諦は、優れた戦略とそれに適合した人事。往年の GM 経営会議で、下位マネージャーの配置の議論に4時間もかけた理由をドラッカーから質問され、中興の祖・スローンが、「その過ちを始末するためには後で400時間かかる。そんな時間こそ私たちにはない！」と答えたという逸話は、その本質を見事に語っています。また人事は、トップが組織全体に発する究極のメッセージ。その意味では、戦略以上に重要ともいえます。

そんな中、皆さんミドルの役割は、自分だけでなく部下や周囲に対する、現在および今後の「適材適所」(適所適材も)の考察と能力開発の実践です。その何よりの証拠は、またまた仏教にあり。個別の特技を持つ十大弟子を筆頭に、数十名の男女出家者やさらに多くの在家信者のおかげで、仏陀の教えが各地に広がり、以後 2,500 年も伝承されていること。さすがの「お釈迦様でもご存知あるまい?!」。

2020年2月17日 実空