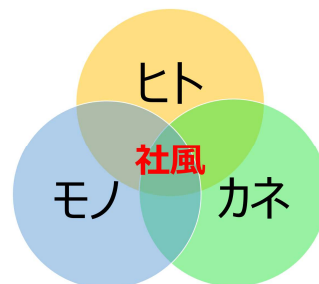


社風「危業文化」「全部最適」

企業経営漫談士 岡野実空

今シリーズの付録も、いよいよ残り2回。ヒト、モノ、カネ、情報に続く「経営資源」の締めは、その基盤である「社風」に関する四字熟語を取り上げます。それは企業の歴史や事業など、さまざまな要素で決まるもの。また近年の研究は、業績との相関を明らかにし、その重要性を再確認しています。



① 危業文化

「風土」とは本来、その地に住む人々に影響を及ぼす、気候・地形・地質など自然環境のこと。それに対し「文化」は、その人々の社会が共有し、受け継いでいる行動や生活様式のことです。しかし企業経営に適用した場合、私たちはその2つを厳密に区別せず、まとめて「社風」と呼んでいます。

さて「文化」を決める要素の一つは、自然や人為的な環境における「危機」の存在。かつてその我が国代表は、「地震、雷、火事、親父」でした。しかしいま、地球環境の破壊によって自然災害が巨大化する中、グローバル化などの社会変化は、戦争を各地に拡散しただけでなく、サイバーテロやパンデミックなどの新たな人災も引き起こしています。

それは企業にとって他人事ではなく、「危機管理」の重要性は、近年飛躍的に高まっています。具体的には、「戦略」「操業」「金融」の各リスクの領域拡大と深掘りですが、今回のコロナ禍は、それらの統合を求め、対応の難易度をさらに高めました。しかし残念ながら我が国の場合、それらの危機に強いトップは極めて稀少。そのため皆さんミドルが、予めあらゆる事態を想定し、現場でさまざまなシミュレーションを行っておく必要があります。

その候補一覧表は、全国紙や地方紙などの新聞。そこに掲載されているさまざまな事項は、所属する組織が、それにどう向き合い、どう対処すべかを考えるための、日々更新されるチェックリストです。また以上のように、リスクにつながるさまざまな課題が組織内で検討され、その対処法が共有されるという『危業文化』は、情報化時代に企業が生き残るための必要条件なのです。

② 全部最適

「全体最適」は、企業や組織のシステム全体が最適化されることをいう経営用語。そしてそのさまざまな要素を有機的に統合し、最適解を導き出すのが経営者の役割です。しかしその四字熟語は、それとは真逆の「全体主義」的な経営者に、これまでしばしば悪用されてきました。彼らにとって、異議を封殺し、上位から「部分(個人)最適」を押し付けるのに、これほど便利な言葉はないからです。

今回の『全部最適』とは、それとは真逆の行動で、システムの『部分』の異議や意見にも耳を傾け、それらを十分に勘案して意思決定することを意味します。前世紀末、瀕死のIBMのトップに外部から就任し、見事再生を果たしたL・ガースナーはそのお手本。その回顧録『巨象も踊る』(日本経済新聞出版社)には、在任中、氏に直接寄せられたさまざまな社員の意見や助言が添付され、その対応も含む、不世出の企業再生マニュアルとなっています。

さて以上に関するミドルの課題は、必要な資質や能力の「限界」についての「自覚」。具体的には、「立場」(規模)と「役割」(目的)に応じた「要素」と、それらの「有機的な関係」を理解し、「目標」に向けた確に行動できる「適性」の「現状認識」です。因みに「限界」到達の代表的な兆候は、実力不足を埋めるために「威張る」、過去を「自慢する」、周囲に覚えられないよう「冗談」を連発する、など。

対照的に、それを正しく「自覚」するミドルは、不足『部分』の自学で先手を打ち、その領域に秀でた社内外のネットワークの先達たちに教を乞うことで、絶えず補強に努めるのです。

2020年6月29日 仏経実空