

随想

これから、どう難しうテーマ

現場に価値創造意識を持たせるのが大事なリーダーシップ

(株)PPQC研究所 加藤 宏光

《経済教室》とのタイトルのコラムが日経紙にある。四月二日から三日間、上智大学の網倉久永教授、鈴木竜太神戸大学教授、加賀谷哲之「一橋大学准教授の三名の方々」が《日本企業のこれから》について論説されている。

網倉教授はこのシリーズの【上】を分担し、(1)企業の競争力低下は経営戦略が一因、(2)社内資源より外部環境の分析を優先せよ、(3)戦略策定の過程を見直し明示的な検討、を要旨として論をまとめている。氏の論旨は以下のようなものである(内容を筆者の解釈で解説)。

日本企業の競争力すなわち利益率は一九六七年の四%台から九八年の二%へと漸減している。これが二〇一〇年から一五

年にかけて二%ほど上昇しているものの、これらは専ら人件費削減と借入金に依存する投資が低水準であることに依っているものと分析される。

競争優位は、外部要因と内部要因をフィットさせることでもたらされる。戦略策定には外部環境と内部組織の要因分析が不可欠である。一般には、外部要因を分析し次いで内部分析結果と融合して戦略を立てるが、日本企業ではこの順序が入れ替わっているのが見られる。イノベーション(技術改革)で業界の主力企業となった「イノベーター」には新しい基準での製品に対する顧客の声が届きにくい。

現在の主要顧客の要望に応えようとすると「次世代へのイ

ノベーション」への対応が遅れる(イノベーターのジレンマというらしい)。これは内部要因を優先した経営の典型的な帰結の例である。(その企業における戦略策定者が関心を持つのは、その企業が保有する資源の活用であり、独自の、画期的な資源活用)に思いが至らない(内部資源でないため)。このような類似の資源を有する企業は横並びになりやすい。同質的な競合では相互模倣したい欲望が駆られる。低リスクで一定の成果が期待できるからである。しかし、こうした競合では最良でも《競争均衡》ではない。

資源を有効活用するためには現場の情報が必要であるが、「重要な要因をすべて検討」するた

現場でのリーダーシップの示し方もカギ、という二点を挙げる。アメリカ・ラトガース大ダニエル・ウォレン准教授の論文(二〇〇三年)を基に教授がまとめた組織運営における同調と逸脱の図は、社会基準と組織基準における同調と逸脱において、同調にも建設的な同調と破壊的な同調があり、また逸脱にも建設的なそれと破壊的なそれがあることを示している。

鈴木教授は競争環境が激しいからこそ、マネージメント側には『いわれたことを守れ』これは『するな』という姿勢でなく『わからないから思い切ってやってみる』という度量が必要で、働き手は『やりたいことをやる』でも『いわれたことをやればよい』でなく、『自分を生かせることを探す』姿勢が必要、と説く。

教授はここ数年強調される【コンプライアンス】が組織内に抑制的なルールを生じさせ、この結果《やれば良い最低限》をこなす働き方に傾くりスクを挙げている。

経営環境変化が大きく、スピードの速い今、経験による知識が役立つことが多く。こうした場合にこそ現場の知恵を絞り解決することが望まれる。リーダーが解決方法を知らない状況(適応的挑戦状況というらしい)。この反対は技術的挑戦状況で人を動かし難しい課題に取り組ませるのが大事なリーダーシップだという(ハーバード大、ロナルド・ハイフェッツ)。こうした努力、が自ら価値を生みだしていく仕事に繋がる、と鈴木教授は主張する。

その【下】加賀谷、一橋大准教授の論説は《価値創造の思想共有を》と題して、(1)日本企業のROE(自己資本利益率)改善はコスト削減頼み、(2)バランスシートと事業構造の改革不可欠、(3)価値創造企業は改革への取組みで先行、という三点を主題として次のように述べる。加賀谷准教授の焦点はまずコーポレートガバナンス(企業統治)改革に当てられている。加賀谷准教授の論調には専門用語が多く、また

めに会議が多くなり、手間をかけて合意を取り付ける必要が出てくる(決定の遅滞)。多数の関係者が納得する戦略は凡庸になりがちで、競争優位にはなりにくい。こうした論調の末、網倉教授は【日本企業の喫緊の課題は戦略策定プロセスの見直しだ】と結論付ける。外部環境の認識と内部資源の活用を並行的に思索・評価して戦略を考えるべきである、というのである。

鈴木教授はその【中】で《組織の活力を生む『逸脱』を促せ》、と題して《無駄のない予測できる活動》が現在の組織に求められる、と主張する。ポイントは、(1)法令順守の徹底が組織の活力をそぐ場合も、(2)豊かなコミュニケーションが自律的活動を生む、(3)

している。いかにトップから現場まで価値創造の意識を徹底させるかが課題である、というものが、加賀谷准教授の論点と考える。

今回、経済を専攻する学者三人の論説を、著者なりに解釈してみた。学者の多くは上場企業のような大組織を意識して、国全体を網羅できるように思考、論説しているが、中小のオーナー企業が集まっているわれわれの業界の場合でも、同じ事象がかさってきている(同じ国における経済を担うのであるから当然ではあるが...)。

むしろ、無限責任を負う、養鶏生産者の方が切実に対応を迫られているはずであろう。しかし残念ながら、当面の課題と経営の歴史(成功体験ともいえるよう)に押されて、ついつい見失っている指標が、この三氏のコラムにあるように感じられる。

長い引用であるが、厳しい卵価の始まった昨今、あえてこうした問題に思考を向ける必要を感じる次第である。