

21世紀から22世紀ビジョン構築へ

コンサルティンググループ シニアコンサルタント 塩谷 未知

「勝ち残り」戦略は傲慢？

多くのクライアントと企業ビジョンや事業戦略、マーケティングなどの課題解決に向けてさまざまなプロジェクトを組成し成果を上げてきた。キックオフ時、プロジェクトの愛称や目的を確認するときに青臭い議論があった。ありがちだったのがプロジェクトの目的を「生き残り戦略」ではなく、「勝ち残り戦略」とするものである。企業は環境に適応して、また、利害共有者とバランスよく存在して生き残るのであって、大きいから強いから勝ち残りというものは、いま考えてみると傲慢な考え方であったと反省する次第である。

環境を先取りして勝ち残るといえるのは、なるほど正論であるかもしれない。しかし、企業は環境との高度のバランスを保って始めて生き残ることができる、という当たり前のことに気づいた今、生き残りに大事なものは環境適応力の速さであり柔軟性であると考えます。

これまで長い間経営コンサルティング活動を行ってきたが、その中でしみじみ感じるのは勝ち残るなどと傲慢な姿勢ではなく、環境とバランスをとり社会に何らかの役立ちを絶えず続けていることが生き残りに繋がることである。生き残っている企業は謙虚に利害関係者という環境とコミュニケーションし続け、世の中に対して付加価値を生み続けている。その上、多様な価値観を許容し多様な人材を抱えている包容力があり、ガチガチの固定した組織構造ではなく、常に環境によって微動している「ゆらぎ」がある。

生きている組織の特徴はこの「ゆらぎ」があり、決して立ち止まることをしない。そして、大きい環境変化が起きても多様性のある組織では、それを克服できる組織と人材が必ず存在する。その結果、一時的には多少の苦境に陥っても必ず復活する復元力がある。「ゆらぎ」を能動的に起こすために、企業は組織を変え、古くはTQC活動（Total Quality Control：全社的な品質管理活動）を行い、最近では経営品質賞（卓越した経営の仕組みを有する企業を表彰する財団法人社会経済生産性本部の制

度）に挑戦し、人事制度を刷新し、敢えてドル箱事業を切り離すこともある。

20年前の21世紀ビジョンのその後

そのような「ゆらぎ」の一環として今から20年前の1980年代の中頃に、多くの企業で21世紀ビジョンづくりが盛んに行われた。今になって考えてみると、10年で売上が倍増というような少し乱暴な面があった。もちろん、そのまま実現されてはいないものの、その活動はその後の経営や人材に多くの影響を与えている。

1. マネジメントの変遷

マネジメントの変遷をみると、1960年代は「つくれば売れた」高度成長時代で、他社に先駆けて資金と技術を調達した企業が成長した。生産主導の時代で、新卒者は工場に配属になり、主力工場の工場長経験者が経営幹部になった。新卒が工場に配属になり、職場結婚が多かった時代ということもあり、本社の女子社員からはクレームが出たという冗談がまことしやかに言われていた。

1970年代は石油危機で一気に低成長の時代に入り、製品が売れないので営業強化、そして痛んだ財務体質の改善が求められた。その後、1980年代になってから、ビジョンや長期経営計画などの経営手法が多くの企業で導入された。

しかし、実際には長期経営計画は現状の延長線上のものしかできてこなく、斬新な発想のイノベーションを起こしたくなる代物ではなかった。

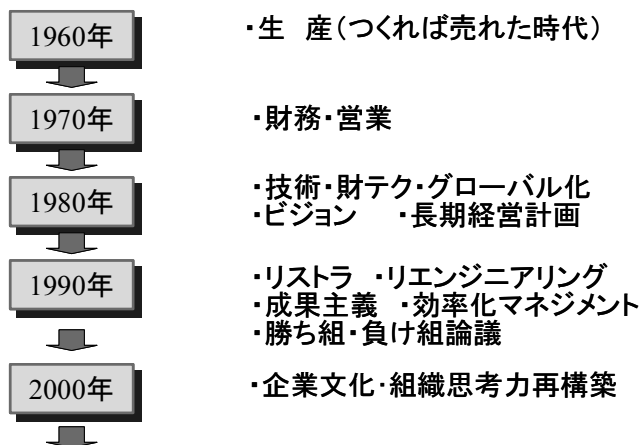
2. 21世紀ビジョンの背景

1985年を過ぎると、21世紀まであと15年という期間と新世紀に向かって何かをやろうという気持ちになった企業が多かった。5年では現状延長線上の考え方しか出て来ない。また、21世紀に現役の社員で現状の枠を超えた発想のビジョンをつくろうというのがその頃の経営者の本音であった。部課長でつくると、どうしても社長や

役員の意向を見ながら落としどころを探ろうとするので、「思ったものしか出て来ない」という思いがあった。

その結果多くの企業では30歳代の社員を中心に21世

図表1. マネジメントの変遷



紀ビジョンをつくるというブームが起きた。若いだけに落としどころを考えずに無謀な分析や情報収集をすることも厭わなかった。あるプロジェクトでは、国際化の検討という課題で、世界のグローバル（当時の言葉ではインターナショナル）企業の会社案内を、（ホームページがないので）郵送で取り寄せ読み込むような膨大な作業をした。

ビジョン、ドメイン、ミッションなどの言葉の定義、盛り込むべき内容というスキーム作りに半年以上かかったこともある。何分にも経験がないのとそれらを解説した書籍も乏しく手探りで進めた。21世紀ビジョンのような見えない抽象度の高いプロジェクトは土俵を決めることから始まったのである。

経営トップに提案したビジョンは、高度成長時代を彷彿させるもので多角化と拡大が基本線となった。それが成功したケースもあるし、その後、うまくいかなかったケースもある。しかし、多くの企業では拡大基調のビジョンとはいえ、無謀な膨張戦略をビジョンとしても描かなかった。人員の採用についても慎重で効率的な経営の維持というのが基本線にはあった。

3. 21世紀ビジョンの効用

21世紀ビジョンや当時の長期経営計画はバブル経済の影響もあり忘れられた。最近、当時の21世紀ビジョンのメンバーと再会する機会があった。多くのメンバーはその後ビジネスパーソンとして活躍を続けている。若さに任せて世界中のインターナショナル企業の会社案内を読み込んだメンバーは、国際的なビジネス部門で活躍しているし、骨格のビジョンを作ったメンバーは経営企画の中枢を担っている。

そして、口々に同じようなプロジェクトを若い人にチャンスとしてつくりたいという。その背景を議論していて感じたのは、若い時期に全社の方向を色々な部門のメンバーと議論したのが、ビジネス感性を鋭くする上で役立っていることだ。その意味で思い切り発想を広げ、深い歴史観に基づいて長期を構想する22世紀ビジョンの組成と実行も、先行き不透明な現在有効に違いない。

もう一つは、見えないことを議論するうえでの共通の土俵を持ったことが大きい。集団思考力を持ったわけである。例えばTQCの魚の骨の図（課題とその要因を関係付けた図）にしても、集団で使いこなすことで共通の思考方法ができ、最終的には企業の真の強さに繋がる。その意味で、21世紀ビジョンそのものが21世紀に入った今そのまま実現されてはいないものの、気がつくと集団思考力により見えないことを形にして、企業の方向感を共有し集団で同じ方向に向かって歩いてきたことになる。

若さに任せての検討の幅は広くまた深く、その後の活動はその土俵の範囲か、片足くらいは土俵についた活動であったようだ。

マネジメント変遷と現在抱える問題

マネジメントの変遷と21世紀ビジョンについて触れた。その後ノマネジメントは、バブル景気による何でもありの放漫膨張経営、そして溜まった膿を出すようなその後の激しい揺り戻しがあった。

1990年代は「選択と集中」というリストラ、リエンジニアリング、成果主義、勝ち組・負け組論議が盛んで、なんとも殺伐とした時代を迎える。せっかく築き上げた公式な組織は破壊された。その上、非公式の組織は完全に破壊され、自分のことだけで精一杯の機能不全の組織風土になってしまった。

その結果、最近強く感じるのは、組織に情報を徹底させたり、拾い上げたりする集団思考能力が欠落していることである。かつては、現場にはTQCの小集団活動があり、現場の考えを吸い上げることや、現場に経営方針を伝えることもできたが、現状では甚だ心もとない。

また、21世紀ビジョンで議論したような、高度でコンセプチュアルな見えない議論を行い、問題解決する集団思考能力が欠落してきた。その欠落は電子メールでは補うことはできず、逆にその欠落を助長しているように思えてならない。

生き残っているよい企業の特徴を考察する

1. 軸足経営

企業を取り巻く環境は「よいとき」と「悪いとき」があり、ビジネスチャンスが訪れるときもあれば、リスクが訪れるときがある。他社がやっているからと同じようなことを後追いで始めても、結果的にワンテンポ遅れ、労多くして益少なしのことになってしまう。

特に最近のビジネスは二番手にビジネスチャンスがあることは少なくなり、一番手のみが収益構造をつくることができる。世の中の変化や他社の後追いをやっているだけでは、結果的に世の中に振り回されることになり、あれもこれもやったけれど何も残っていない、という結果になってしまう。

図表 2. よい企業の特徴

①明確なドメインに基づくビジョン(経営理念、ドメイン、目標及び行動指針)があり、社内に浸透・共感されている。世の中の「いいとき」「悪いとき」の動きに振り回されない**軸足経営**(リアクションでなくアクション)

②ビジョンを具体的に隠さず**宣言実行**(隠し事はない)

③昨日のことを語り、明日のことを語り、そして**今日実行すべき**ことを語る。そのことが共有化され、しつこく実行されている

④そして、**社内外上下・左右のケア&コミュニケーション**が活発(それは、電子メールの活用とは無関係)

⑤不器用にドメインを深掘りする(器用貧乏にならない)

バブル期には、土地や山を持っていれば遅れてはならじと後追いでスキー場とゴルフ場などのリゾート開発を行った企業が多い。経営に軸足が無いと、世の中の流行であるリゾート開発にきちんとした判断を下せず、結果的に世の中に振り回され、極端なケースでは会社の存続すら危うくなっている。

自分の企業の経営理念(ミッション)、生存領域であるドメインをきちんと明確にし企業行動を決めておかないと、結果的に世の中に振り回される。世の中に何度か振り回されているうちに、大事なヒト・モノ・カネなどの見える経営資源に加えて、信用やブランドなどの見えない経営資源を失うことになってしまう。

2. ビジョンの宣言実行

生き残っているよい企業はビジョンを明確に規定し、それを軸足に社内外に宣言実行している。「あそこは何をするかわからない」という企業は、同業や顧客、ユーザー、社会から見ても不気味な存在である。知らないうちにシェアを取って、知らないうちに業界での勝ち組に

なっている、というのは一見よさそうだが不気味な存在であり、利害関係者の長い支持を受けることは難しい。これは、何をやっているかわからないが成果を上げる、身近な同僚の存在を考えれば容易に類推できるだろう。

企業のビジョンや行動についてオープンにすればするほど、顧客や社会からいい情報や悪い情報が集まってくる。結果的に社会とのコミュニケーションが頻繁に図られることになり、社会から離れることはなく結果的に生き残ることができる。

不祥事を揉み消そうとして存在が問われるようになった企業は数多いが、会社のビジョンや経営をガラス張りに見えるようにし、できるだけ隠し事をしない企業は一時的には苦境に陥っても存在自体がなくなることはない。

3. 三現主義

生き残っている企業の経営者と話していて感じるのは、昨日のことをきちんと語り、明日のビジョンをしっかりと語る。そして、今実行していることを語ることができる。ダメな経営者や管理者と話していて感じるのは、昨日の成功談と明日の夢のようなビジョンについて語ることはあっても、今のことについては語りたがらない。つまり、現状逃避をしていることが多い。現在を大事にし現在から目をそらさない現在主義が一つ目の「現」である。

二つ目の「現」は現実主義である。生き残っている企業は現実をじっと見つめる極めて現実主義者である。これまでの経験では、楽観主義の企業は「誰かが助けに来てくれる」とばかりに何もせずに淘汰されていく。悲観主義の企業は「どうせやっても」とばかりに何もせず、楽観主義の企業と同じように淘汰されていくことが多い。

最後の「現」は現場主義である。工場の現場に限らず顧客や社会との接点をきちんと持ち続ける。そのような会社の経営者は、現場を担当者任せにはしなく、いわゆる松下流の「任せて任せず」の姿勢で現場には関心を持ち続けフットワークよくどこにでも出かける。

4. ケア&コミュニケーション

生き残っている企業の大きな特徴は、組織が機能不全になっておらず、社員や部門がお互いに関心と気配り(ケア)を持っていることである。このケアがだんだんなくなってきたところに最近の企業体質の脆弱化要因がある。

電子メールの発達と普及も組織の機能不全に拍車をかけている。お互いに関心を持たないからコミュニケーションも生まれない。コミュニケーションのない組織は機能不全そのもので、ビジネスチャンスやリスクへの組織としての対応は一步遅れてしまう。

最近起きている有名メーカーの品質トラブルは、社内的なコミュニケーションがうまくいっていないことに大きな原因があるように傍目には見える。最初に製造工程で小さな異常の「気づき」があっても気軽に周囲に相談できない、問題が顕在化しても営業の現場から製造や開発にスムーズに伝わらない。伝わらないから対応が遅れ、ことの重大さがトップまで伝わらず、クレーム問題を大きくしてしまう。

ケアとコミュニケーションを社内だけでなく社内外に持つ。そして、そこにはコミュニティが生まれる。そのコミュニティは社内だけでなく社会とも繋がってくる。ケア、コミュニケーション、コミュニティの英語の頭文字をとると3Cとなるが、この三つが残存している企業は力強い。コミュニティがあるから、個人や個別企業が少しダメなときがあってもコミュニティの力で生き残り、そして、コミュニティに貢献していく。

5. ドメインの深掘り

世の中にはただの貧乏人もいるが、器用貧乏としか言いようのない人々が存在する。何でもソツなくこなすが、俗っぽい言い方をすればお金に結びつかない。素人はごまかせてもプロには通じない精々上手な趣味のレベルであるから、タダならもらってもいいがお金を払ってまではというレベルである。同じように器用貧乏としか思えない一群の企業が存在する。依頼される仕事は何でもソツなくこなすが、いつも忙しく儲からないのである。

一方不器用にある特定のことでしかできないが、その仕事を一生懸命やっているうちにオンリーワン企業となって世の中に存在感を増すことがある。このような企業は自分の得意分野であるドメインを明確に持ち、深掘りしているのである。

ドメインはこれまでどちらかというと事業に焦点を当

ていることが多かった。最近感じるのは事業やサービスという言葉は「モノ」だけでなく、同じ事業やサービスでもその提供の仕方という仕組み「コト」による定義もある。同じものをつくっても「あそこはいつもきちんと納期を守る」というドメインもある。

また、「あそこの社員は優しい」「あそこの社員は誠実である」というのもサービス業にとっては、お客さんへの役立ちであり価値の提供である。それは「ココロ」によるドメインの定義となる。

ドメインを「モノ」「コト」「ココロ」というお客さんへの役立ちで規定したら、次にそれを宣言実行する。実行は嫌なことをやり、嫌な人と会うことから始まる。

22 世紀ビジョンを構想する

アメリカ型の効率性を追及するグローバルスタンダード経営にも限界があり、公平を追求する欧州型の経営も限界がある。また、バブル期に絶頂期を迎えたいわゆる日本型もそのまま埋もれさせてはもったいない気がする。21 世紀に入って間もないが、22 世紀とは言わないまでも 2050 年という長期の広大な構想で、企業のビジョンについて時間をかけて検討するのは有効であると思う。

自社だけでなく日本や世界の歴史を見ながら、長期の軸足のぶれない理念、ドメインを構想するのである。そのプロジェクトの実施により、参加メンバーは優れた企業倫理と哲学を持ち、お互いに高度な組織思考力を持つことになることを確信する。

そこから、世の中の変化に振り回されない企業哲学という軸足を持った、新しいタイプの普遍的な企業が生まれるに違いない。

図表 3. ドメインの設定の視点

