



「企業は人なり」とは

吉越 亘

コーポレートディレクション (CDI) は、4年目の上半期を順調に通過しました。今年も学卒リクルーティングの季節を迎え、例年にも増して数多くの学生さん達の訪問があり、その対応に大忙しの毎日です。私共の業界に関する事前の調査や情報収集もなかなかレベルが高く、当社に対する関心の強さに私共一同嬉しく思っています。若き独特な個性との遭遇は我々の楽しみだからです。しかし、一方ではエスタブリッシュメント志向と思われる大きな会社への併願者も多く、“本当に面白い人間を見つける”という点では少し心配もしています。

先月は、北米・欧州・豪州・アジアの提携関係にあるコンサルティング会社8社からなる世界最大のコンサルティング連合の合同会議を軽井沢で4日間、CDIの主催で行いました。多くの知己と再会し、また有益な情報に接することができました。多士済々の人格とのやりとりは本当に楽しいものです。独立会社同志の連合、この基本線に沿ってもっともっと交流を深めていきたいと思えます。

このような、コンサルタント志望の学生達、海外のコンサルティングの仲間達との接触を通して再認識させられるのは、経営戦略コンサルティングは人材が勝負のヒト・ビジネス (People business) であるということです。面白い人材を採用することからはじまり、その日々の運営においては、どのような仕事 (どのようなクライアントのどのようなテーマ) を担当してもらえばヒトの実力が最大限に発揮されるか。仕事の属性とヒトの個性との関係を見極めることがその成否の最大の鍵となります。仕事の成果は、仕事を担当したヒトと、仕事とヒトを組み合わせたヒトとに直接的に帰属し、さらにそれを支えるトータルとしてのヒト文化に間接的に帰属します。「企業はヒトなり」以外の何ものでもありません。今回は、典型的なヒト・ビジネスの立場から、「企業は人なり」という東洋的卓見を、「企業は戦略なり」との対比において考えてみたいと思えます。

「企業は戦略なり」の抬頭

戦後の復興・成長・繁栄を長期に亘り、強力にリードしてきた日本の加工貿易立国という経済再建ビジョンおよびこれと双子の関係にある臨海工業地帯という高効率

国土利用システムへの信頼は確固たるものでありました。経営戦略の夜明け前、つまり効率的なオペレーションを追求し、安価で規格にあうモノをたくさん生産する“生産オペレーション”の時代であったと思います。が、オイルショックを機に、企業は経営に対して戦略的計画の重要性を認識し始めました。製品内競争・素材内競争ではなく必要機能を満たすLowest costが戦略課題となり、それに伴い製品間代替・素材間代替をめぐる企業間競争の枠組が大きく拡大したのです。しかしながら、戦略問題としては、単に従来“定数”とみられていたコスト項目が“変数”化しただけで、事業システムを支配する基本方程式（事業システムのInput（因）とOutput（果）を関係づける事業の基本枠組）は温存されました。つまり、基本戦略は加工貿易立国時代のコスト戦略に終始するにとどまったわけです。

次に来る変動相場制という為替売買システムは、企業のPL側の行動、BS側の行動を一挙にグローバル化させ、“戦略的経営”手法の採用なしには企業の発展は期待できない時代に企業を突入させました。つまり、企業経営の意思決定のベースとなる各国市場・競争・資本・制度にかかわる基本事項は固定的ではなく変動的になり、それ故、事業システムの因果関係が、事業システムの境界条件と初期条件を相当吟味したとしても予想とは大きく異なってしまう微分方程式的構造に変質したのです。あらかじめいくつかの基本仮説を設定し、境界条件・初期条件を仮に定め、事業システムの因果関係を明確にする。これらの因果関係群の中から、ある一つだけにある価値基準（例えば、最もよい投資効率、手がけておきたい新規分野など）に基づいて選択し、経営の意思決定とする。このような経営手法しか通用しない時代になったということです。

平成時代の企業経営、これらは明らかに「戦略」の時代に全面的に突入したと認識すべきです。「企業は戦略なり」の抬頭に何の疑問もありません。

企業経営を評価する目

企業が高い評価をうける時、企業は成功しているといえます。そして、これは永続的なものでなければなりません。では一体、企業は誰の目によって評価されるのでしょうか。第一は、顧客の目です。顧客から高い評価は、企業の今日の規模成長・収益性の両面での成功を実現します。第二は、投資家の目です。企業の今日の成功に永続性の仕組みがビルト・インされる時、投資家は企業を高く評価し、企業は“明日”の成功のための軍資金を調達することができます。このような企業の“今日”と“明日”の成功の裏付けとなるのは、まさに前述の経営戦略です。有効な経営戦略は顧客に受け入れられるモノ・サービスを適確に提供します。さらに、投資家にとっては戦略そのものが「買い」の対象となります。

企業の“今日”と“明日”とは、一般に3年とか5年とかのタイム・スパンであると思います。逆に申しますと、経営戦略の有効性は3年とか、5年が限界で、当然のことながら、3年後、5年後に戦略は再構築されるべきです。そして、そのタイム・スパンに沿って顧客も投資家も動きます。変化の激しい業界では、そのタイム・スパンはもっと短いかもしれません。

では、企業の“明後日”、つまり10年先の姿にまで焦点を合わせている目は、誰の目でしょうか。顧客の目でしょうか、投資家の目でしょうか。これは、当該企業に入社の志望を持つ学生達の眼です。当該企業の先輩達と一緒に仕事をやろうかどうか迷っている学生達の目です。学生達の目にとって企業の“今日”と“明日”の成功は、必要条件であっても十分条件ではありません。学生達の目からみると、入社を希望する企業がよい経営戦略を保持し、実行していることは当然必要ではありますが、そればかりでなく、さらに学生達自身をひきつける何か漠然とした社風・企業風土のような把みどころのない何かが企業選択の最後の決め手になっていると考えられます。トヨタと日産から、日立と東芝から、あるいは日本生命と第一生命から内定をもらっている学生が最後まで迷っているとすれば、このようなことかと思えます。

ここで申し上げたいことは、確かに経営戦略は企業運営のハードウェアではありますが、そこにはおのずと限界があり、よりよい社風を築き、よりよい企業文化を伝承していくことのできる“企業の遺伝子”をつくるというソフトウェアが兼ね備わっていないければ、企業の“明後日”の成功は確かなものにはならないということです。「企業は戦略なり」は必要条件であり、企業経営を評価する目、その全てに対して高い評価をうけるためには、ヒトの集団のもつヒト文化に触れざるをえなくなるという点で、「企業は戦略なり」が抬頭する中にあっても、「企業は人なり」は卓見でありつづけるべきだと思います。次に、「企業は人なり」のもつ今日的意味について考えてみます。

「企業は人なり」とは

私共は、第三者の役割として、クライアント企業の人事評価システムのあり方、学卒者採用を含めた人事部の再構築、組織・運営制度の改編等のテーマに取り組んでいます。これらのテーマは、「企業は人なり」を支えるサポート・システムの見直しとして位置づけられます。このような実際の活動とCDI自身がヒト・ビジネスであることから、常々感ずることは“ヒトに対するフェアとアンフェアの問題”です。この問題に対する整理をしておかないと、社風・企業文化という企業のソフトの部分（つまり「企業は人なり」）のインフラが整備されたとはいえません。私共、CDI自身の「企業は人なり」の問題の整理とは、

- フェアネスは神だけができることである。
- 我々でも努力すればできることは、眼前にアンフェアなことがあれば、断固としてこれを排除する。

ことであり、さらに“ヒトを育てる”ことに関する整理は

- ヒトがヒトを育てる能力を神はヒトに与えている
- ヒトがヒトを育てれば、社風は必ず進化する

という考え方です・

「野村証券」考。大蔵省・通産省などの担務する多くの業法の枠内で基本的には全く同じ業務内容をもつ多くの参入企業があります。証券業については、大蔵省管轄で参入企業は約240社です。（通産省管轄では都市ガス業界の事業者数に相当しま

す。)この中で、なぜ野村証券が文字通り抜群のトップ企業となったのかを考えてみます。証券業はヒト・ビジネスであるという点から類推すれば、「野村」は他社に比べ、長期に亘り連綿として、(1)ヒトに対するアンフェアを排除する抜群の努力をしてきたのではないか、(2)ヒトがヒトを育てるための本当の努力をしてきたのではないか、この努力がベースとなって“強い遺伝子をもつ社風”が完成し、これがハードウェアである経営戦略の選択肢を増大させ、ソフトとハードの良循環プロセスに入ったのではないか、と思います。ヒト・ビジネスの勝パターンです。

社風の経営

野村証券の創業者からはじまる歴代社長の属人的貢献を語るなら、“「野村」はヒト・ビジネスであり、ヒト・ビジネスのインフラを整備しない限り、永続的な成功はあり得ないと看破し、これを守り抜いたこと”であると思います。「企業は人なり」(「野村」はヒト・ビジネスである)と看破したが故に、世の論評の中には「野村」の歴代トップをもって「企業は人なり」(「野村」の成功は歴代社長の属人的リーダーシップによる)とみたものもあるのではないのでしょうか。

「企業は戦略なり」が抬頭すればする程、経営幹部に求められる“ヒトの質”は高まります。どのような産業であれ、ヒト・ビジネスの側面が強調され、「企業は人なり」の傾向は一層強まります。すなわち、「企業は人なり」のインフラである(1)フェアネスの問題、(2)ヒトを育てる仕組みの問題、が社風の経営の重要事項になってくるのです。“社風の経営”の特徴は、営々と息ながく頑張りつづけなければならないことです。トップ人事や幹部人事で、「企業は人なり」のインフラに対して、決してマイナスになるようなことはしてはいけません。これほどつくりにくく、一方壊れやすいものはないからです。

社風の研究は、そもそもUnstructureな点が多くあり、なかなか定型化・定式化できません。また一方で同じ業界の多くの企業の比較考量ができれば分析的研究も進歩するでしょうが、これもあまり現実的ではありません。私共にできることは、客観的な立場から、ストレートにものを申し上げることですが、経営トップ層の積極的な参画がない限りそのリスクは大きくなります。その一方、多くのクライアント企業に接して思うことは、私共のような第三者を奥座敷にまで御案内していただき、事実関係の調査・研究にもとづいて本音の議論を行う、このようなことが現実に行える企業は、もともとよい社風になる素質があるということです。開放的で、万機公論で決する姿勢そのものが大いなる可能性を秘めていると思います。

私共も、ヒト・ビジネスの典型的な会社、「企業は人なり」を実践する会社です。社風の洞察力を磨き、「企業は人なり」の分野で大いにお役にたつべく、努力してまいります。と考える次第です。

(1989年7月)

TOPICS

経営戦略と情報システム

経営戦略と情報システムとの間の新たな融合が問われ始めている。CDIにおいても、戦略の立案・実践面における情報システムの持つべき機能・コンセプトについて、各方面の顧客企業から具体的開発プロジェクトが相次いでいる。このような状況の背景には、企業にとって市場環境の変化・スピードに対応する必要性がますます高まっていること（戦略面）、ハードウェアの高機能化、データベース／ネットワーク技術の格段の進歩により従来からの技術・コスト上の制約がクリアされつつあること（情報システム面）の二つの理由があると考えられる。

戦略的情報システム (Strategic Information System:SIS) とは、「将来、企業が競争力を獲得・維持する上で鍵となる情報システム」(マンハイム) であり、主要なコンピュータ・メーカー、システムハウスのほとんどが、この分野に積極的な姿勢を示している。しかしながら現状では、おのおの異なる個々の企業・事業の情報化ニーズを明確に判断し、同時に情報システム上で過不足なくシステムの最適化を実現するための方法論が開発されているとは言い難い。現在の状況は、ちょうど1960年代後半にMIS(経営情報システム)の概念が提唱され、具体的な実現方法が確立されないままMISの話題性だけが先行した様相に似ていなくもない。

それでは、SIS構築のために、今後どのような方法論あるいは、取り組み方が必要なのだろうか。我々は、「戦略」が決められて初めて、その実践に必要となる「情報システム」の基本デザインが決まると考えている。言い換えれば、問題の構造が全く異なる、「戦略」の問題と「情報システム」の問題とをワン・セットで同時解決することによってのみ、SIS構築の第一歩が実現されるのだ。従って、まず第一に、SIS構築の目的と満たすべき機能(基本コンセプト)を明確にする必要があり、そのためには、

- (1) 事業の実態を厳密に分析・解明することによって、
 - ・事業の持つ競合上の優位性は何か、またどうすれば強められるのか(現行の戦略の監査)
 - ・新しい戦略を担うための組織体制は十分といえるか(事業体の監査)を明らかにし、見据えるべき戦略論点を抽出すること(戦略を再考する)
- (2) 事業の拡大・進化に必要な資源配分(人・モノ・金)の力点の置き方を決めること(戦略をつくる)
- (3) 戦略を踏まえて、情報システムおよび組織体制を戦略の実行に一致・連動させるための条件とその方法を示すこと(業務・運営を変える)

が必要条件となる。

すなわち今後、戦略と情報システムの新しい調和(イノベーション)を実現していくには、

- (1) 戦略構築力 事業／競争を認識し、事業の方向性を見定めること
- (2) システム統合力 システム技術の可能性とその進化の方向性を把握し、システムとして実現できること

(3) 業務・機能開発力 戦略の変化、情報システムの変化を有機的に橋渡しする組織
機能・業務の変更・定着をはかること

の三つの異なる能力を併せ持つことがSIS構築の突破口となる。

我々は、互いに異なる三つの高度な知識・能力が触発 (Cross-Fertilization) しあうようなネットワークをさらに広げ、実際の開発プロジェクトでの経験を蓄積することによって、戦略と情報システムの新しい世界に向けて、さらに先進的な挑戦をしていきたいと思っている。

(1989年7月)
