



認識の伝達

吉越 亘

コーポレートディレクションは、創立5年目を迎えました。おかげさまで国内・海外の顧客企業ベースは徐々に大きくなり、その結果種々の経営指標は全て順調に推移しております。最近の仕事の内容は、通常の経営指針づくり、行動指針づくり、ビジョンづくりに加え、(1) 戦略的情報システム、(2) M&Aの2つに関係するプロジェクトが増加してきているのがその特徴です。この2つの分野は設立時から着目しておりましたが、外部のエキスパートの方々の御協力もあり、私共もそれなりの体制を整えることができたように思います。当社への中途入社希望者のこれらの分野への関心も高く、今後より一層戦力を強化できるものと思っております。

ヨーロッパに派遣しておりました海外留学生は2月はじめに戦列に復帰し、つづいて第2陣が出発の準備をととのえつつあります。一方、役員構成においては、3名のプロジェクト・リーダーを新たに取締役 (Vice President) に昇任し、創業とそれに続く急成長から安定成長に向かう準備に入りました。サポートینگ・スタッフの増員とアメリカの経営大学院卒業組を加えますと今年中に総員75名の大世帯となり、オフィス・スペースの拡大と、これに伴う席替えとオフィス家具・OA機器の発注は日常化しているのが昨今の状況です。

米国生まれの経営戦略コンサルティングという仕事をこの国のビジネス社会に根付かせてみたいというのが、私共の創業の初心でした。米国のような根付き方をするには、株主とは、株主へのディスクロージャーとはの2点に関する、ビジネス社会の彼我の違いを克服する必要があるように思っています。しかし、より重要なことは、私共自身が創業から現在に至るまでの張り詰めた“気合い”を、どうmodifyして持ちつづけられるのかという点です。司馬遼太郎氏は「明治という時代の特性は、道徳的緊張ということに集約できる。」とっています。私共のささやかな体験からも、氏の説に大いなる共鳴を感じます。

私共の試みがより大きな成長と成功に到達するためには、当然のことながら、私共の職能をどれだけ深め、どれだけ質の高いものにしうるかというコンサルティング・スキルのレベルアップと、大規模化しつつある集団、その構成員ひとりひとりに、どれだけリーダー達の諸々の認識をしっかりと伝えきることが極めて重要です。考

えてみれば、顧客企業に日頃いろいろ御提言申し上げていることは、そのまま私共の集団としての挑戦課題となっているわけです。今回はこのような動機から、企業運営の本質的な課題としての「認識の伝達」、つまり、経営トップ層のもつ種々の認識を開発前線・生産前線・営業前線あるいは子会社に伝達する際の問題について考えてみたいと思います。

うまくいかない現実

水は高いところから低いところへ流れます。文化も、高いところから低いところに流れるといわれます。本社（経営トップ層）の文化が充分高くはない場合、つまり本社のもつ諸々の認識の度合いが十分なものではない場合は言うに及ばず、一般に、実際の企業活動では、水の流れのように伝播・伝達しにくいのが現実です。専務さんが、常務さんが直々に営業所長や支店長を集めて成功の事例を用いながら、新しいやり方の発想・組立てを求めたところで、なかなか満足する方策は返ってきません。地域の市場の違い・特性の変化に応じた新しいやり方が現場から提案されてしかるべきところが、旧来のやり方を変えられない理由ばかりが、報告されてくる。これが多くの場合、実際に起こっていることと比べてよいかと思えます。国内のオペレーションでも、しばしばこのようなことに出くわすわけですが、これが海外でのオペレーションともなるとなお一層そのチグハグは大きくなってしまいます。

私共の体験からも、先進的な考え方と現実の真只中にある現場部隊との間で、一歩前進二歩後退といったことが起こるのは認めざるをえません。現場の部隊長（たとえば支店長）はthinker（考える人）なのか、それともdoer（やれといわれたことをやる人）なのか、天に向かって問うてみたくなるものです。どうしてcreator（創造的に改革する人）になってくれないのでしょうか。支店長が支店の管理者なりと思っていれば、管理のしやすさを追求してしまいます。「変化」に対しては脆さを露呈します、支店長が支店の経営者なりと思っていれば、支店長の権限をめぐり、本社に対して特別扱いばかりを求めがちとなり、会社最適と支店最適との間で多量のエネルギーを浪費してしまいます。ましてや、支店のもつ調査費・戦略スタッフは極めて限られているのがその実情で、支店独自の戦略的フレームワークといっても、その内容は担当制約されたものにならざるをえません。

うまくいかない理由

前述のように、認識の伝達がどうもうまくいかないという現実が存在することは、お認めいただいたとして、私共の日常コンサルティング活動の中から、その理由について観察的な3のことを説明してみたいと思います。第一は、本社スタッフが市場の事実と前線部隊の事実とにもとづいて、可能な限りの深い認識をしているかという点です。本社スタッフがこれで十分と思っていることの2割増・5割増の認識アップではなく、私共第三者の目からみますと2倍・3倍の位置エネルギーの上昇がなければ、水の流れのようにはなりません。これが観察的な事実です。要するに、認識の不足が、認識の伝達がうまくいかない第一の理由です。第二は、認識の伝達とは本当

に難しいことであり、認識の伝達には大いなる工夫が必要であると、気づいているのかどうかという点です。本社スタッフによる討議は、全て言葉と記述によるコミュニケーションで認識が深められていきます。市場であれ、製品・商品であれ全ては概念としてとり扱われます。全ては形面上の世界であり、筋の通った論理の体系が深められた認識のアウトトップです。少々乱暴な議論かもしれませんが、ヒトに例えれば、概念としてのヒトが認識されれば十分であって、男性か女性かなどとこだわってはられない一面があるのが本社スタッフの思考のパターンです。しかし、現場はこれで片づけられません。そこで仕事をしているのは、ある年令の、ある給与レベルの、あるスキルの男性か女性であって、人間という抽象ではありません。現場が接する顧客についても同じことです。強調したいことは、認識の伝達とは、現実と戦っている現場の人達に、本社スタッフが認識した“抽象”を伝達することだということです。「認識した抽象の伝達」がポイントであり、これに大いなる工夫が必要なのです。このように考えてみると、ことの重大性がお分かりいただけるかと思います。「我社の社員は金太郎飴です」、このフレーズはよく耳にすることばです。このような会社は、認識の伝達の難しさが分かっていない、あるいは、あまりに楽観的すぎると思います。私共第三者からみますと、このような会社はある種の認識は確かによく伝達するのですが、これとは逆に、別の種類の認識は伝達しない、つまり認識の未達となってしまう可能性の大きい会社です。

第三は、激変時代の支店長に必要とされる人間の資質とは、本来、限りある人だけに与えられている資質なのではないかということです。本社スタッフの認識がしっかり伝わるのに必要とされる現場の人間の資質とは、種々様々な現実を確実に処理する手腕と、現実のやり方に飽足らず“現状を離脱したい”という強烈な欲求、この両者を兼ね備えていることだと思います。能吏の素養と革命家の魂のようなものが同居している人材こそが、求められているのです。「最近、我社の支店長のレベルが下がった」ということもよく耳にしますが、そう考えるべきではなく、最近の激変する事業環境の下での支店長の適材とは、そもそもその母数が多くはないと考えるべきであると思います。もし、会社が能力主義をいうなら、いまのような時代は能吏と革命家のハイブリットのような能力を問うべきです。

「認識の伝達」の仕掛け

認識の伝達の難しさ・問題提起ばかりをしてまいりましたが、次に私共の体験を通して解決の糸口を考えてみましょう。私どもに与えられる主たるテーマは、事業の構造をつくり変えることと、それに連動して組織や体制を新しいものにつくり変えることです。通常のプロジェクトの進行は、中間報告で問題解決の仮説と方向性（基本的な狙い）が提起されます。最終報告に向けた後半戦は、組織構成員各層との仮説の是非をめぐる熱い討議が繰り返し行われます。面白いのはこのステージで、今までのこういうやり方はもうダメなのだというように「過去が反面教師」として正しく理解された時、大いなるエネルギーの爆発になることです。コンサルタントの仮説を是とする方々、あるいは従来からその仮説を自説として社内で戦ってきた

方々は、突然エネルギーが高まってきて、素晴らしい行動力を発揮されます。私共の最終発表を待たずに、事業のやり方を変える、組織のあり方を変える先回りをします。私共からみますと、「先回り」の効果です。認識は伝達したといってよいでしょう。

こうした私共の多くのコンサルティング経験からすると、経営トップ層のもつ種々の認識を前線に伝達するには、次の5つの仕掛けを行うことが肝要です。クライアント企業が外部コンサルタントの導入をはかるのは、何かを変える必要があったが故でしょうが、この“何かを変える”コンセンサスの形成がその第一の仕掛けです。第二は“何かを変える”方法論の研究。第三は本社スタッフの位置エネルギーの高さ（高次元のことを考え、「過去が反面教師」であると正しく認識すること）。第四は認識の伝達のためのヒト・カネの投入。第五は「先回り効果」を発揮させるための能吏の素養と革命家の魂をもった人材の現場への配置。この5つの仕掛けが私共の体験から抽出できることです。

「自由と規律」再続

「認識の伝達」とは、考えれば考えるほど奥の深いもので、会社の要路にある方々が、その精神のあり方をいつも“つくる”“つくり直す”ということに身をおいていない限り、ゴーストになってしまう、このような気がします。ここで思い出されるのが、ケンブリッジ大学で研究中であった東工大の教授から御紹介をうけた「自由と規律」[池田潔(岩波新書)]という書物です。池田青年の英国での長い学園体験をまとめられたものですが、現代のビジネス社会を考えるうえでも、大変参考になるように思います。

ビジネス社会における「自由」とは、会社の構成員すべてが、創意工夫の意気に燃えている姿として発現させる土台であり、また、このような「自由」の中での「規律」とは、経営トップ層から投げられてくるいろいろなボールを何の誤解もなく、何の曲解もなく、クリーンにヒットする邪心のない清澄な集中力として発現させる土台である、というのが筆者のコンサルティング体験を通した率直な見解です。「自由と規律」という土台、つまり going concern としての企業の背骨を貫く強烈な思想の枠組みがない限り、「認識の伝達」は不発に終わり、結果として、企業は本質的な脱皮と変身という進化を遂げられないと思います。この「自由にして規律のある」土台を構築するには、どのような心構えで臨まなければならないか。企業の要路の方々が、一人一人の内的な課題として明確に把えておくことが重要です。心のあり方としての「自由と規律」、これを“つくる”“つくり直す”努力が、上述の誤解と曲解のトラップに入り込ませない唯一の“道”であると考えます。

余談。「日米構造協議」考。池田先生は、全てのイギリス人は「規律」ということをスポーツを通じて学ぶとしております。そして、先生は「スポーツマンシップとは彼我の立場を比べて、何かの事情によって得た、不当に有利な立場を利用して勝負することを拒否する精神、すなわち対等の条件でのみ勝負に臨む心掛けをいう。」と述べています。日米間に「認識の伝達」の不発が存在するとすれば、池田先生のいうス

ポーツマンシップ論こそ「認識の伝達」の思想的なベースとして位置づけられてよいかと思います。

今回は、「認識の伝達」というテーマで、企業のあり方を考えてみました。私共コンサルタントと顧客企業が、相互に認識を伝達しあいながら、顧客企業内の「認識の伝達」のサポートを大に行っていきたいと考える次第です。

(よしこしわたる コーポレートディレクション取締役社長)

TOPICS

ヨーロッパ体験記

昨年1年間、CDI派遣の留学生としてスイス・ローザンヌのIMEDEというビジネススクールにいました。1989年はヨーロッパにとって文字通り激動の1年間でした。著名な国際政治学の教授が東欧諸国での遅々として進めぬ変革と、東西対立の根深さを講義したその10日後にベルリンの壁が崩壊しました。東ドイツの陳腐なTrabant(東独製大衆車)が、国境を超え西側に雪崩れ込む様子を、テレビ・新聞で見た時には、妙に感動し興奮したのを覚えています。

EC統合はヨーロッパにとっては最大の課題です。彼等が思うECの将来像に本当に着地できるかについてはいろいろ論議がありますが、法的整備の方は、草案としてEC委員会から提出済みのもので既に8割に達し、着実に進展しているという印象を持ちました。12か国、9つの言葉を話す諸国をEC統合という壮大な社会実験に挑ませるそのエネルギーには驚かされます。ただよく考えてみますと、そのエネルギーの源には『日本』『日本企業』に対する脅威あるいは憤りというようなものがあるように思います。

ヨーロッパの大企業・中堅企業の幹部の方々とは話をすることが随分とありました。その中で、ほぼ共通して感じたことは次の4点です。

- 1、ヨーロッパ企業は日本企業をもっとも手強い競争相手だと思っている。
- 2、但し、競争相手である日本企業の事をよく知っているとは言えない。
- 3、日本市場は潜在的には魅力的なマーケットであると考えている。
- 4、しかし日本のマーケットとしての優先順位は、ヨーロッパ、アメリカの次、あるいは次の次位にしか本音では考えていない。(現実にグローバル企業といわれるヨーロッパの会社の多くは日本での売上が全世界の中でせいぜい3~5%に過ぎない)

鶏と卵の話になるかもしれませんが、日欧の間に存在する経済摩擦の問題は彼等の頭にある競合社としての日本に対する認識、魅力的に映る日本市場に対する認識、それに対する実際の彼等の行動とのギャップに起因するのだと思います。互惠主義(レシプロシティ―/日本企業がヨーロッパでやっていることとそっくり同じことを、日本でヨーロッパ企業に認めなかったら、日本企業はEC総合市場には入れさせない)をベースとしたヨーロッパ要塞論(Fortree Europe)が幅を利かせて行くのかなと思います。

ヨーロッパの会社で面白いと思ったのは、小粒ではあるがユニークな商品をもった、売上500～1500億円程度の中堅企業です。デンマークやオランダのこうした会社の役員室には世界地図があり、どうやって世界制覇をやっていこうか、というようなことをいつも考えているような気がします。こうした“世界観”は日本の中堅企業も学ぶべきではないかと思いました。ある社長が日本でのオペレーションについて『人』『リクルート』が結局は、ボルトネックだと言っていたのが印象的です。

CDIにおける外国企業のコンサルティング、日本企業の海外進出プロジェクトも多くなってきました。世界的な視点を常に意識しつつ、更なる研鑽を積まなければならぬと決意を新たにしました次第です。

(担当:各務茂夫)
