



応個の視点

吉越 亘

コーポレートディレクションは、日本の経営風土にマッチした経営戦略コンサルティングを目指して船出いたしました。9年目に入り、そのコンサルティング・スタイルも一定の“型”ができてきたように思います。我々の“型”とは(1)顧客企業内の諸事実の把握、(2)市場の諸事実とその変化に関する洞察、および(3)競争企業の動向に関する研究の3点を踏まえて、顧客企業の経営を診断することからはじまります。そして、当該企業の企業進化、その“進化の誘導”と“進化の実現”への支援という一連の“流れ”、この“流れ”そのものが我々の“型”というべきものです。

この“流れ”が前段の経営診断にとどまらず後段にまで流れるようになるのは、コンサルタント個人個人の努力の賜であると思います。この点、我々としては、9年という歳月の重みを感じざるを得ません。来る日も、来る日もコンサルティングに明け、コンサルティングに暮れてきました。リストラ・コンサルティングや、リエンジニアリング・コンサルティングもこの基本の“型”、あるいは“基本的な構え”が十分できていれば、何も新しいものではありません。状況の判断として、どれだけ徹底して、経営資源の再配分を行うべきかが第1のポイントです。第2のポイントは、“変化への不安”を客観的に打ち消し、“変化への安心”をどれだけ客観的に説明し、説得できるかです。

以前、「顧客企業の非日常」が「コンサルタントの日常」であると書きました(Newsletter 2号「第三者としての役割」1986年10月)。“変化”は顧客企業の非日常であり“変化への不安”は常につきまとうものです。“変化”を求める姿勢が我々への相談の根源にあるわけですから、コンサルタントは日々“変化”ばかりを考えているのが日常です。顧客企業を“変化への不安”から“変化への安心”に導けるかどうかは、コンサルタントがどれだけ質の高い日常に存在するかの関数です。コンサルタントの質が問われるのは、まさにこの点です。今回は、我々の“型”をより一層前進させるために、我々が実際のコンサルティング活動を通して、どんな課題にとり組んでいるかを述べてみたいと考えます。

ある観察的事実

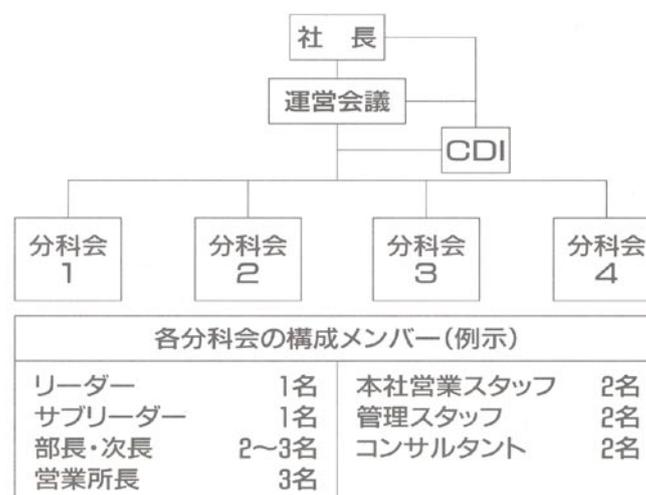
.....
コンサルティングに明け、コンサルティングに暮れる毎日を過ごすなかで、我々

がやりがいを感じるのは、顧客企業とおつあいさせていただいて、本当によかったと思えることに遭遇することです。

コンサルタントを使い慣れているアメリカ人経営者から、筆者あてに担当コンサルタント1名1名の名前を挙げて、彼はこの分野でこのようにしてくれた、別の彼はこんな困難をこんな分析で乗り越えてくれたなどと列挙した、所謂、Thank You Letterをいただいたりすることがあります。日本企業の方々からは、「客観的に分析していただいたおかげで、今まであいまいにされてきた当該分野のなすべき課題が明確になり、改革の方向がみえてきた」、また、「こうして各本部長が一堂に会し、当社の最大の課題の認識を深め、改革の基本的な道筋の意思決定ができた」といったおほめの言葉をいただくことがあります。本当にありがたいことで、我々の明日からのバネになっていることは確かです。

しかし、秘かに我々が内心よかったと思うのは、半年、1年、あるいはそれ以上の長期に亘るプロジェクト活動の中に垣間見る観察的事実に接した時です。それは、顧客企業側のプロジェクト担当者、あるいは関係者が、我々からみれば「あの部長さん、本当に変わってきたな」「あの課長さん、今日の会議のあのタイミングのあの発言は、大変すばらしい。半年前には全く考えられないことだ」などということが厳に存在することです。

前述の「進化の誘導」と「進化の実現」への支援のプロセスは、具体的には、「分科会方式」を取り入れています (Newsletter27号「事業戦略の実行・定着」-「分科会方式」について、1993年1月)。



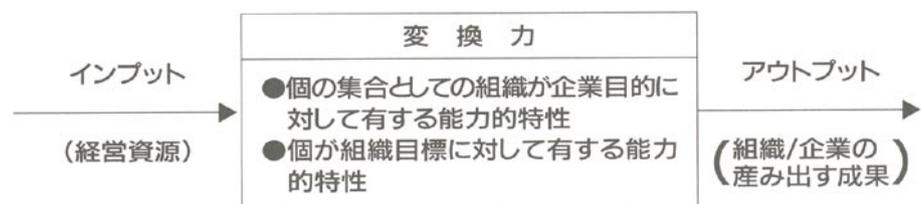
分科会方式とは、例えば上記のようなチーム編成で実施するのが一般的で、各分科会は月に1回、運営会議(主に役員で構成される)に報告の場をもちます。社長を含め、運営会議メンバーは、4つの分科会があれば毎週、いずれかの分科会討議に参加するわけで、役員さん達も大忙しとなります。分科会のテーマは、経営診断の結果、慎重に設定されます。さらに重要なことは、そのスタートにあたっては基本ルールとして「各分科会では、各メンバーとも積極的・建設的な姿勢で討議・活動を行い、

代案のない反論、言い訳はできる限り慎む。また発言がない場合には、議事進行に同意しているものとみなす」ことを確認することです。分科会には参加していない営業／開発／生産などの現場の方々の協力を得ながら、各分科会のメンバーが作成した改革案が運営会議で承認されますと、全ての現場（例えば支店・営業所・工場など）に対する普及活動に移行します。

経営トップの方に、「CIは10年に1度、戦略再構築や組織改編は3年に1度の大事な仕事、それにしてもやっぱり人、人材ですね」といわれたことがあります。恐らく、世の中の経営者は異口同音にそう言われるのではないかと思います。我々は、「経営戦略づくり」からはじまり、「戦略・戦術の定着支援」への“流れ”が我々の“型”であるといいましたが、「それにしてもやっぱり人、人材ですね」というのは我々も同感です。それ故、上述の観察的事実も、我々の内面を強く打つものがあるのだと思います。ものごとの自然の流れとして、戦略・戦術を練りに練っていたら、“人が変わった”あるいは、“人を変えられた”と認識するならば、もっと突っ込んで、因果を逆転させて、「人材をつくるために戦略・戦術づくりの知的作業にあたらせた」と考えてみてはどうでしょうか。あるいは、役員レベルでいうと「全体最適の認識をより高めるために、相互のコミュニケーションの場として、分科会活動の運営会議を設定した」と考えてみてはどうでしょうか。このように考えてみると、「戦略・戦術」と「人材」とは同時につくることのできる。あるいは、「戦略・戦術」と「人材」とは同時にしかつけれないのではないかと、思います。

「応個の視点」の考え方

理工系の方であれば、大学の数学のコースでポントリヤーギンの「最大原理」を学習された方が多くおられると思います。「最大原理」を経営科学的に言い換えるならば、「企業を構成する各本部、あるいは各部にあるインプットを与えるとすれば、各本部／各部が企業目的に対して内部的にもつ能力が大きければ大きい程、その総和として企業の産み出すアウトプットを最大化できる」ということになると思います。あるいは「ある組織に属する1人1人の構成員に、あるインプットを与えるとすれば、組織目標に対して各個人の持つ能力が大きければ大きい程、その総和としての組織の産み出すアウトプットを最大化できる」ということです。



「個」の集合が「組織」、「組織」の集合が「企業」であるわけで、結局は「個の能力的特性が組織／企業の能力的特性を規定する」と考えてよいと思います。「個の能力的特性」を科学的に把握しなおすことを、Human Logicの研究・解明といたしますと、この研究が進歩すればするほど、インプットを変換しアウトプットを産み出すイン

プットとアウトプットの関係がよりよく認識できるようになると考えます。すなわち、(1) 企業がある特定の変化(新しい手の打ち方)を組織あるいは個人に対して与えると、どのような成果が得られるのか、あるいは所望する成果を実現するには、どのような変化(新しい手の打ち方)が必要とされるのかが、よりよく認識できるというわけです。一方、(2) 企業目的から企業の産み出すべき目標アウトプットが定められ、また企業が内部的に留保する経営資源(ヒト・モノ・カネ)から投入インプットが定められますと、「個」あるいはその集合体である「組織」の目標アウトプットの実現に必要とする能力的特性が想定されます。それ故、「個」あるいは「組織」の能力的特性の期待値、つまり変換力向上のための例えばTeamwork、Innovation、Motivation、Education (TIME)等の要件がどのようにあらねばならないかが認識されるものと考えます。

前者の(1)の点においても、後者の(2)の点においても、「個」の能力的特性の現在おかれている事実状況、将来の期待値、およびその期待値を成就する「個」別の具体的な方策(TIME活動)も含めて、全て「個」に焦点をあて直し、「個」の現在形と実現するであろう将来像を起点として、インプットとアウトプットとの関係を考え直していくこと、換言すれば「個」に応答、感応するかたちでインプットとアウトプットの諸関係を考察しなおして「応個の視点」の考え方のベースとしてみたいということです。

戦略経営VS応個経営

我々のコンサルティング・スタイルは戦略的経営を支援する、つまり、「戦略」「戦術」をデザインし、「組織」を再編し、「人材」の評価基準の見直しなどを通して、新たな人材の目標像を考えるという手順を踏まえます。発想としては、「先ず戦略ありき」であり、「事業は戦略なり」が基本スタンスです。顧客企業の現在の状況を、諸事実を十分把握した上で、経営の診断をするわけですが、最も重要な視点は、当該企業の顧客からみて、何が競争企業に比べてユニークなのかという点です。このような見方をいたしますと、宮々と築いてきた当該企業の企業活動そのものを、全く白紙の状態から、第三者の自由自在な立場でデザインし直すことができるという特長が発揮できます。

我々が支援させていただく相談内容は、世の中の経済状況を反映して、ある時は多角化戦略・M&A戦略、長期ビジョンづくり、情報化投資の基本計画、またある時には、事業あるいは事業群の再構築(リストラ)、業務プロセスの再設計(リエンジ)などがあります。コンサルティングの手法はミクロに言えば様々な手法をとることになりますが、マクロ的には、我々の頭の中は前述のとおり“流れ”あるいは“型”が基本となります。ここで我々がこれまで直面してきた主要な課題は、例えば、多角化戦略の立案をしたときには、新会社の経営者像あるいは新規事業の事業部長の人間像を、人間科学的には説明しきれなかったという点です。また、リストラの立案においては、どうしても人材の再配置が必要となりますが、個別具体的な人間的側面の諸問題は、平均的マスの議論にとどめ、必要とする人材の個別的な特性(個性)に

は論及し得なかったということです。あえていえば、固有名詞的な問題は我々の役割ではなく、不用意にそれに応えることは適切ではないと考えてきました。

しかし、依頼主（クライアント）の立場になって考えてみますと、たとえよくできた戦略的経営計画およびそれにもとづく分科会報告案を手にしても、また、たとえ分科会メンバーの大半が確かに「変わったな」と思っても、限られた人的資源のなかでどうやりくりしていくかという実施上の大きな問題が残ります。それ故、我々に対して公式、非公式にそのあたりの感触をおたずねになられる気持ちになるのも十分理解するところです。この「応個の視点」は我々が会社設立以来、ずっと抱いてきた課題であり、Human Resource Management (HRM) を社内的に研究し、かつ米国におけるこの分野も相当突っこんで勉強してきた動機です。顧客企業の非日常は“変化”であるといいましたが、顧客企業の日常は「先ず、人ありき」であり、「事業は人なり」からの発想であるということだと思えます。

「事業は戦略なり」「事業は人なり」、両論とも正論であり、企業進化のプロセスの中で、「戦略なり」をとれば「人なり」の面で戦略の破綻をきたしたり、「人なり」そのものが破綻をきたしたりします。一方、「人なり」のヌルマ湯のみにつかっていると、激しく変化する経営環境の中で企業そのものが難破しかねません。戦略経営と応個経営、この両者をどう上手にバランスをとっていくか、企業経営のアート（芸当）の本質はこのあたりにあるように思います。

閑話休題：肥満度35%を超えたあたりで主治医にいわれるまま、強制的な検査入院のはこびとあいなりました。身体が資本の仕事ですので、4年前に一念発起して、約1週間、我輩の身体の素質は如何なるものかというのが純粋な動機で入院したのと同じ病院です。成人病、とりわけ糖尿病とその合併症の検査を徹底的に行うのと、院内の教室で身体の仕組みと病気・食事や運動のあり方を女房と子ども教育をうけます。常々、仕事の関係上、“人間は変わるのか” “人間を変えられるのか” を考えているわけですが、再入院、検査となりますと、わが身に照らして誠にさみしい思いです。病院で目を通しておくようにといわれた資料の中に、極めて著名な医師のことはとして、「糖尿病とは、あなたの日常の仕事や生活における諸々の思い込みや考え方そのものの変革、つまり意識変革を迫っているのです」というのがありました。コンサルタントの側から、急にクライアントになった気がいたしました。

FFS論との出会いとその活用

本年1月に、CDI Newsletter31号において『組織における「人間」を考える』と題して、FFS論の紹介をさせていただきました。その特徴は、人間の個別的特性（個性）を伝達する場合、受け手にとってその解釈が全く異なってしまう可能性をもつ形容詞的表現（例えば、正義感、保護的、理性的、創造的、強調的）を排し、(1)5つの因子、及び(2)各因子とストレスとの関係で人間の特性を表現しうることです。これは各々の人間の特性を、水をH₂Oと表現するように、多くの人に誤解や曲解がなく伝達でき、かつ組織の効果的運営に役立たせることを実現しうるものです。FFS論の適用例として、企業経営の分野は差し控えますが、米国におけるアメリカンフット

ボールにおけるディフェンス側、オフENS側への選手の再配置効果、あるいは、日本のサッカーチームのポジションへの選手の再配置効果は既に実証済みです。

欧米の大学や研究所での研究活動を通してこのFFS論を開発した小林恵智氏の合流により、Human Logicの研究をすすめるとともに、HRM関連のプロジェクトを推進しております。戦略・戦術がいくら妥当なものだとしても、それを担う人事政策・制度上の仕組みが整備されていなければならないのは当然です。具体的には、戦略の方向性に沿ったかたちの「採用」「教育」「配置」「評価」を、「個」のもつ特性の理解を深めることによる再整備の問題です。

「応個の視点」に立って経営問題を見直す際、どうしても人間科学的所産としての方法論が必要です。そして、その方法論は使い勝手のよいものでなければなりません。この点、FFS論とそのツールとしてのコンピュータ・ソフト、並びに定着のための支援サブシステムが我々の「応個」コンサルティングの極めて強い味方です。「戦略」アプローチと「応個」アプローチの両面から、顧客企業の経営改革支援を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)