



臨機応変の論理

吉越 亘

コーポレートディレクションにとって10回目のお正月があけたとたん、衝撃的な大地震のニュースが入ってきました。政府の初期対応の問題、当面の復旧問題、中長期的な復興問題などが、連日連夜、報道されています。こうした報道に接して思いますことは、出来事の全体をどう捉えて、短期的なヒト・モノ・カネの調達と投入をどう効果的に行うか、中長期的なヒト・モノ・カネの調達と投入をどうやっていくのか、public sectorとprivate sectorとは何をどう協力的に運んでいくのか等々、「大きな」構想と「具体的な」行動方策とを「短期に」仕上げなければならないということです。この空前の規模の天変地異、文字どおり大変な「非日常」に対して、どのようにしたら「日常」的な思考を脱却して、直面する「非日常」に対応可能な思考、これを新たに創造しうるのかどうか鍵となるように思います。

「閑話休題」(その1) 震災後のテレビの国会中継で自民党政調会長の加藤紘一氏が朝日新聞社説(94年12月30日)の「ニッポン、ただいま午後3時」論に対して、決してそうではない、日本経済はまだまだこれからで「ニッポン、まだ午前10時30分」論(朝日新聞、95年1月19日)を述べられ、こうした議論が世の中をより暗くしてしまうと主張していました。与党の主要メンバーとして予算委員会で持論を展開されたわけですが、加藤氏のいいたいこともよく分かりますが、加藤氏が「ニッポン、まだ午前10時30分」にふさわしい復旧、復興の「大きな」構想の「非日常」発想を臨機応変に示していれば、視聴者も午前10時30分らしい気持ちになれたのと思いました。

「閑話休題」(その2)「桐一葉落ちて天下の秋を知る」という言葉があります。1月17日の朝のテレビ映像の中で最もショッキングだったのは高速道路が倒壊している状況でした。高速道路倒壊の映像を自分の目で見て、設計震度をはるかに越える自身の襲来を直感するか、建設省や道路公団の責任を直感してしまうかが瞬間の判断として第一着手・第二着手をどのようにするかの分かれ目です。「高速道路落ちて地震の大きさを知る」、こうした分かり方、認識の仕方のできる人が総理大臣ないし官房長官の周辺におられたのかどうか、尋ねてみたい気持ちになります。その認識があれば初動のあり方も、随分、臨機応変なものになったのではないかと思います。初動の問題とは、事実面に接してそれをどう分かるか、どう認識するのか、つまり、く

り返しますが「桐一葉落ちて天下の秋を知る」ことの重要さであると思います。

さて、地震のことをはなれて、企業経営の問題に入りたいと思います。数年にわたる経営環境の変化のなかで「桐一葉」的な出来事が頻発しているのではないのでしょうか。今回は、身近に起こる様々な出来事、つまり「桐一葉」に接してどのようにすれば「天下の秋を知る」ことに至るのか、いいかえれば、どのようにすれば清々と臨機応変に至るのか、こうした臨機応変の基盤となる「経営」の精神(こころ)のあり方について考えてみます。

「無い」から「つくる」

例えば、価格破壊という問題があります。価格破壊といっても(1)円高を背景とする内外価格差がきっかけとなるもの、(2)競争企業の価格戦略が業界全体の利益なき繁忙を招来してしまうもの、(3)新業態の参入による事業イノベーションが主因となるもの、(4)メーカーのつくり過ぎ、つまり価格自壊が引金となるもの、等が考えられます。価格再建に取り組む企業にとって、当該企業の(1)主力製品であるか主力製品でないか、また販路についても(2)代理店ルートか直販ルートか、それによって価格破壊のメカニズムと価格再建の基本方策は異なります。一方、営業管理の問題として、製品別・ルート別・営業所別等において(1)密な管理をしているのか粗な管理をしているのか、という問題がありますし、また営業マンのインセンティブ・システムが製品別・顧客別に(2)売上高を基準としているのか売上高と利益の両方を基準としているのか、という問題も価格破壊のメカニズムと価格再建の基本方策に影響を与えます。このように考えてみると、価格が通りにくくなってきたという「桐一葉」から価格破壊に至るまでには、数多くの要因の相乗作用が働いているはずで、価格破壊の真の原因を掴み、価格再建の全体構図を「短期に」仕上げるには、開発・生産・営業の当事者同士および当事者間の努力は並大抵のものではありません。へたをすると責任というボールの永遠の三角キャッチボールになりがちです。さらに、再建方策が完成したとしても、営業の最前線にまで再建実施を徹底させるには、人材再建と情報システムの再整備などが必要で、「大きな」構想の「非日常的な」無いから「つくる」発想をもって臨まないかぎり、価格再建を通じた事業の「復興」は望むべくもありません。

「無い」から「つくる」を仕事の基本姿勢にしているのは、新製品の開発に取り組んでいる製品開発部が典型的な例です。既存製品のライフサイクルからみて、その寿命がそろそろ「無く」なることが予見されるが故に新製品を「つくる」スタンスに常に身をおくことが宿命づけられているという理屈になるのだと思います。生産部においては、期待する「コスト」や「効率」の目標に向かって改善運動を行っています。目標という今のところ「無い」ものは、営々と「つくる」努力をしていく、やはりこのパターンが定着している部門であるといつてよいと思います。このように製造メーカーではその上流部門は「無い」から「つくる」文化の中にあるといえます。管理部門である人事部では、既存の人事制度が経営の方針に合致していないとする認識をベースとして、合致する制度が「無い」から「つくる」、つまり新人事制度の策定にと

りかかるのだと思います。営業部門では、市場は変化しており自社の既存の営業戦略や営業戦術が、これに合致していないという認識をベースとして、ターゲット市場の変化をみる、つまりモニタリングする仕組みや、ターゲット市場に販売する営業の機構が「無い」から「つくる」となります。

開発部や生産部は「無い」から「つくる」が「日常」であり、管理部門や営業部門は「有る」という認識が「無い」に至ってから「つくる」わけですから、「無い」から「つくる」は「非日常的」なことになると仕分けすることができます。こうみてみますと、企業活動の英知とは、「無い」から「つくる」ということに集約されるのではないかと思います。

ゴードン・ムーア氏の臨機応変

95年2月の日本経済新聞の「私の履歴書」はインテル会長のゴードン・ムーア氏の登場でした。このコラムの外国人はフルブライト氏以来、2人目だそうです。地震や信組乱脈経営の記事を読んでいい気持ちになる人は多くはないと思いますので、2月の日経を最後のページから読まれた方も多くおられたことと思います。半導体とともに歩む姿が実にいきいきと描かれており、大変興味深いものがあります。見出しを記しながらもう一度思い出してみたいと思います。

『保安官代理の父・火薬、ニトロ使い爆薬遊び・挙式の2日後大学院で試験・化学に没頭・失意の時、運命の電話・世界初の半導体会社で働く・ノーベル賞・8人の裏切り者・新会社設立・8人で再出発・集積回路、偶然に発明・IC事業軌道に・大企業病に嫌気、退社・インテル誕生・世界初のDRAMがヒット・MPUの誕生・IBM発注、重要性気付かず・資金不足・8000人解雇、最悪の思い出に・DRAM撤退・不当廉売、我慢できず・「パソコン」さまざま・NECと紛争・半導体世界一に・35年間、刺激に満ちた毎日』何ととっても半導体事業が「無い」から「つくる」ことから始まり、毎回毎日が「無い」から「つくる」企業家精神をベースとした面白い話題で終始しております。

企業活動を少々距離をおいて眺めてみると、「無い」から「つくる」が日常的なものであれ非日常的なものであれ、これが企業活動そのもので、企業活動そのものを最も凝縮したのが経営トップの基本姿勢です。ムーア氏のように、開発技術者であったり、設計技術者であったりした方が、その後、立派な仕事を経営トップとしてなされた例は、国の内外を問わず多くあります。「無い」から「つくる」が自然な気持ちの状態であり、「無い」のに「つくらない」が極めて不自然な精神（こころ）の持ち主であると観察できます。「つくる」が安定であり、「つくらない」が不安定なのです。

「手首の問題」

経営トップの臨機応変、この臨機応変の論理を支えるのが「無い」から「つくる」自由自在な精神（こころ）です。経営トップの精神（こころ）は「無い」から「つくる」で満ち満ちていなければなりません。しかしながら、経営トップが「無い」から「つくる」精神にあったとしても、実際にはいろいろな状況が観察されます。例えば、経営トップが「私は『無い』と認識するので、『つくる』ことをやってくれ」と言ったとし

ましよう。この経営トップの指示に対して「無い」と言われても「有る」のではないか、「無い」のは他本部や他部なのではないか、「つくれ」と言われても「つくる」作業に没頭していると今の仕事ができなくなってしまうのではないか、といったことが議論の中心となり、経営トップの指示に合致した回答が策定されてこないといったことになりがちです。

このような観察を通して思いますのは、経営トップを中心とした経営幹部の方々の中で、大きな「無い」であれ、小さな「無い」であれ、定量化される「無い」であれ、定量化されない「無い」であれ、「無い」のであれば「つくればいい」といった自由自在な考え方にどうしたらなれるのかということです。そのためには、寺田寅彦が執拗に述べている「手首の自由の問題」が企業の中に数多く必要であるということが基本的に分かっていることが大切であると思います。

寺田寅彦の随筆に『「手首」の問題』（昭和7年3月、中央公論）というのがあります。様々な現象を独自の視点から凝視して面白い論点を提示する対象に、この随筆ではバイオリンがとりあげられています。「バイオリンやセロをひいてよい音を出すのはなかなかむつかしいものである。(略) この魔術のだいの品玉は全くあの弓を導く右手の手首にあるらしい。手首の関節が完全に柔らかく自由な屈撓性を備えていて、きわめて微妙な外力の変化に対しても鋭敏にかつ規則正しく弾性的に反応するということが必要条件であるらしい。(略) 弓の毛にも多少のむらがあるのみならず、弓の根もとに近いほうと先端に近いほうとではいろいろの関係がちがうから、そういう変化にも臨機に適当に順応して自由な弦の運動を助長し一様に平滑によい音を出すためには、ただ機械的に一定圧力一定速度で直線的に弓を動かすだけではいけないであろう。それには、もっとデリケートな調節器官が入用であって、その大切な役目を努めるのが弓を持った演奏者の手首であるらしい。」楽器の演奏にとどまらず、氏の興味は、玉突き、ゴルフ、野球、居合い抜きの手首の問題に及び、更に話は「心の手首」となります。自然科学の研究、子供の教育、政治・行政においては、「心の手首」の問題が重要で、「自と他とが一つの有機体に統合することによってその統合に可能な最大の効果を上げ、それによって同時に自他二つながらの個性を発揚することとなければならない。」としています。

「分かれて分かれざる」関係を求めて

経営改革・業務改革および情報システム改革・人事改革などをテーマとしたコンサルティング活動を通して、数多くの経営トップの方々の本音に接する機会があります。(1) 重要な仕事から、仕事の順序をつけてやってほしい。自分ができない仕事は信頼する部下に任せてほしい。(2) 組織にとらわれないで仕事をしてほしい。所属する組織のための仕事で60点、自分が所属しない組織のための仕事で40点と考えてほしい。(3) 社会が変わり、市場が変わるから前日の仕事で100点でも今日の仕事では100点とはならない。毎日、同じことはやらないでほしい。(4) 仕事で判断がつかない時は、どんな判断が会社全体のためになるかで判断してほしい。共通項を集約すると以上のようになると思います。

しかし、組織は開発・生産・管理・営業と分かれており、例えば営業の中も、支店別・ルート別などに部・課・係が分かれています。同じ部や課であっても、1人1人は等級で分かれているというのが企業組織の実態です。宗教学者の鈴木大拙は、こうした分かれていることに着眼して、分かれていることが全ての争いやトラブルの根源だと指摘しています。「人間オギャーと生まれて母体と分かれる。一体であったものが分かれる。これがいろいろなトラブルのはじまりで、『分かれざる』の自覚をもつことが人間らしさであり、ここが動物とは異なる」と述べておられます。さらに「分かれて分かれざる」の先に、西洋でいう「何々から解放されるという意味の自由」ではない東洋的な「自由」あるいは「自由自在」の精神（こころ）があるのだと講話をされています。

経営トップと役員とが「分かれて分かれざる」、役員と部・課長とが「分かれて分かれざる」関係を求める精神世界においてのみ、また機能や等級で個々が分かれている社内機構を「分かれて分かれざる」関係にもっていく精神世界においてのみ、いろいろな出来事に接して臨機応変な「無い」から「つくる」ことが清々と実行されていくのではないかと思います。そして、そもそもにおいて、分かれている「供給側」と「市場側」とを「分かれて分かれざる」関係にもっていくことが経営戦略の要諦であると考え次第です。

（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）