



激変時代：戦略と人材

吉越 亘

コーポレートディレクション (CDI) は、創業三年目に突入致しました。創業の年は、本当に無我夢中の一年でした。二年目は創業の勢いに乗って一気呵成に過ぎ去りました。業容でも大幅に伸び、総社員数も気がついてみれば50名にあと一步のところまでできていました。これも、皆様のご支援とご協力の賜物と感謝しております。

コンサルティング会社は、人材だけが勝負の、所謂“People Business”です。よい人材が、よい仕事をして、^{クライアント}依頼主の信用と信頼をより一層確かなものにしていく、これが私共のビジネスの基本です。この意味で、人材開発がすべての“始まり”であり、これが全てといっても過言ではありません。人材開発のポイントは、個々人の理性と感性が、新しい世界と遭遇し、有効な触発を受けること、すなわち cross-fertilization にあります。それ故、人材開発の視点からコンサルティング会社の経営をみますと、(1) 新しい世界との遭遇を次々にセットし、(2) cross-fertilization を極大化する仕掛けをスタッフ個人人別につくこと、この二つが極めて重要です。つまり日々の累積経験が大きな意味をもつのです。だからこそ創業の三年間、つまり最初の1,000日の経験の質と量が良ければよいほど、次の1,000日の成果はより良いものになるに違いないと確信しております。将来の成果には今日の成果が複利で効いてきます。「一日一日を大事に」「一年一年を大切に」という言葉は、例え平易でも、創業期の我々にとってその意味するところは大変立体的なものに感じられるのです。

今回は、世界経済が大きく、かつ激しく変化する時代認識のもと、企業経営のハードウェアである“戦略” (企業は戦略なり) とソフトウェアである“人材開発 (企業は人なり)” とに関する、基本論点をとりまとめておきたいと思います。

戦略のよしあし

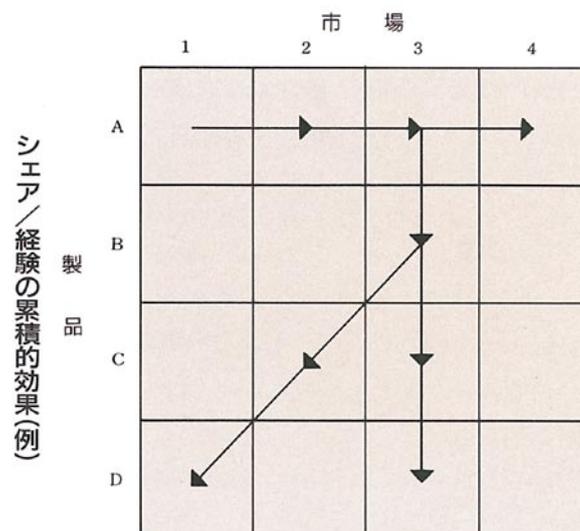
経営戦略を評価する基本的な見方として、事業がうみだす収益の永続性の問題があります。もし、ある事業がうみだす収益が永続的だとすれば、競争企業が簡単には打ち破ることができない当該事業の“優位性の壁”が存在するとみてよいでしょう。この場合、当該事業には、独特のユニークネスが存在すると判断できます。一方、例

え収益をあげていても永続的でないとすれば、当該事業には優位性の壁はなく、一時の幸運と位置づけてもさしつかえありません。

我々コンサルタントがはじめての^{クライアント}依頼主と対面して、全神経を集中して観察・評価するのは、まさにこの優位性の壁が存在するかどうかです。ユニークネスの存否です。そして、それに対する我々の第一の視点は、優位性そのものに向かいます。事業の優位性とは何か、ユニークネスの根源とは何かといった点です。第二の視点は、優位性の寿命です。将来、当該事業の優位性が変質するかどうか、変質するとすれば、どのような方向に変質するのかを見極めねばなりません。分析的には、優位性の裏付けとなる事業の付加価値構成と構造が、開発・生産・物流・マーケティングにわたる全ての面で徹底的に洗いだされ、第一の視点・第二の視点をサポートします。

優位性そのもの・優位性の寿命がそれぞれ納得いくまで確認されますと、当該事業のプレーヤーの立場（トップ／フォロワー／新規参入）に応じて優位性を確立していくチェック・ポイントが吟味されます。トップシェア企業であれば、フォロワーたちの頭をたたきつつ、いかにして彼等の手の届かぬまでに優位性の壁を遠く高く築くかが最大のチェック・ポイントとなります。逆にフォロワーは、どの付加価値に資源を集中して自社のユニークネスを樹立するかがチェック・ポイントとなり、さらに新規参入にとっては、既存の経営資源の何を土台にすれば、新規の優位性構築が可能となるかが精査されねばなりません。

第三の視点は、シェアとか経験が累積的にその効果を発揮・実現できるようなメカニズムが明確に戦略の中にビルト・インされているかどうかです。“点”のユニークネスが“線”や“面”のユニークネスに拡大展開していく構造が組み込まれているかどうかです。ビルト・インされていれば、競走上のポジションは改善する方向に動きます。一つの例として、製品・市場マトリクスで“累積的效果”を説明しますと、（1）製品を固定して、新しい市場を獲得する、（2）市場を固定して、新しい製品を注ぎ込む、（3）業界での知名度・総合力を活かして、新しい製品・市場に参入する、の三つが考えられます。図示すると、次のとおりです。



このようにみえてきますと、経営戦略の原点は（１）事業の優位性とは何か、（２）優位性の寿命はどうか、（３）シェア／経験の累積的效果を組み込んでいるか、の三点にまとめることができ、その結果、企業を構成する各事業単位が市場・競争企業に対して、どのようにユニークになれるかが最終的に評価されることとなります。経済の激変とは、事業進化の加速を意味します。企業間格差は急拡大します。基本事項の誤謬は許されません。

人材開発のよしあし

人材開発のあり方を考えるうえで、筆者に大きなインパクトを与えたのは、マサチューセッツ工科大学 (MIT) と研究者との関係でした。MITという大学は、研究者の競争の激しいところで、競争の結果は、当然少数の勝者と多数の敗者とみえます。その中であって、いろいろの状況を見聞してみますと、個々人が各々の目標に対してMITでの経験を生かし、個々の展開を進めればよいわけで、むしろMITという研究組織を上手に利用しているという印象を持ちました。いうなれば個人と組織との動態的なやりとりが本質であり、これは相当達者なプレーヤー（個人）がいないとゲーム（組織）は少しも面白くない関係に似ています。組織の既得権益にしがみつく個人像は想像すらできず、活発な研究者（達）がそこにいるから、研究組織としてのMITは事後的に、結果として存立しているといった印象でした。

企業活動における人材開発は、大学における研究者育成とは少々趣を異にしていると思います。しかし自己実現ポテンシャルの高い個人（達）が組織をどのくらい上手に利用していくかという積極的な姿勢が人材開発の基本要件であるという点においては、個人と会社組織との関係も研究者と大学との関係と同じではないかと考えます。つまり、研究者にとっての大学を、取り組むべき研究テーマと協力し合う研究者に出会う「場」であると考えれば、個人にとっての会社とは、戦略を練り、かつ実行すべきビジネス・テーマと仲間として共に協力し合うビジネス・マンに出会う「場」であると考えられます。「場」は創意工夫の精神を持つ志願兵で満ちあふれていなければなりません。激動の時代の「場」は、生き残りのための「場面」を数多く準備しなければなりません。それは、当然いろいろな種類の創意工夫といろいろな種類のキャラクターの志願兵を必要とします。「場」を律する雰囲気は自由であればあるほど、「場」に心が移入されればされるほど、「場」は「場」としての意義をより大きくもち始めます。

企業活動における人材開発には、このような「個人」と「組織」との関係の基本的な考え方が明確に位置づけられない限り、多くの企業でいわれている人材の活性化あるいは組織の活性化の努力は、あまり大きな成果を期待できないと考えます。激変の時代の今こそ、もう一度見直してみることが肝要です。

組織のコリはどこからくるか

戦略の基本事項の誤謬もなく、かつ人材開発とその登用が行われていれば、常にcross-fertilizationがおり、人材開発の沈滞は組織の硬直化という症状があらわれ

るはずがありません。では、何故現実にこのようなことがおこり企業変革のあしかせとなってしまうのでしょうか。会社組織のカルチャーには、それぞれ独特のクセがあることは、経験の少ないコンサルタントであっても肌で実感するところです。ピラミッド組織であれ、文鎮組織であれ各社各様です。人の肩が凝るように、会社組織にコリが発生するならば、その原因の共通項は、東洋的序列の世界と創意工夫に満ちた試みをする「場」であるはずの会社（Company：原義は「仲間」）という世界との不調和の雪ダルマにあるような気がします。ここをもう少し掘り下げて考えてみます。事業とは、衆人環視の中ですすめられることを本質としています。衆人が株主か、市場か、競争企業か、社内のほかの部門か、同じ部門の上司かは別として、「まわり」と「自分」との関係が、「自分」の瑞々しい創意工夫のやり方を剥奪してしまい、ひどいコリになってしまっているのが、人材開発の沈滞・組織の硬直化という症状であると思います。衆人環視であれば、より一層ものごとがうまくできる状況を観衆効果（齊藤 勇「対人社会心理学」）というそうですが、ちょうど全く逆の現象がおこっているのです。マイナスの観衆効果です。衆人環視のプレッシャーのため人間の持つ最高の特徴である創意が機能停止の状態にあり、眼前のものだけを、従前のおりに行い、結果として会社の市場におけるポジションを悪化させてしまっている、そんな印象をもちます。このようにコリの原因は、「まわり」と「自分」との関係の中にありますが、問題は見られている「自分」側ばかりに存在するのではなく、見ている「まわり」の側にも相当あります。社内の仕組みをどのように変えてやれば、プラスの観衆効果がでてくるのかを、徹底的に研究する必要があります。観衆効果の便益は、その費用対効果において無限大の価値をもつと考えます。

指針を示しencourageする

「企業は戦略なり」と「企業は人なり」との二つの視点から、企業経営のエッセンスをとりだして感想をまとめてみました。経済が大きく変化していく中、本質を少しでもはずすと、事業の命運に大きな損傷をあたえます。山岳遭難の記録をみますと、第一次の錯誤への対応の悪さが命取りになった例が大半です。錯誤の累積的效果に勝つ術はありません。

“指針を示し、皆をencourageしていく”という、分かっていることをちゃんと実践していくことが、今ほど望まれている時代はないのかもしれないかもしれません。discourageさせてはいけません。どんなスポーツでも基本のしっかりした選手ほどピンチに強いのではないのでしょうか。激変時代にこそ、冷静に戦略構築と人材開発の基本をみつめ直すことから着手すべきであると考えます。

(1988年1月)

TOPICS

日経ビジネススクール：CDI経営戦略セミナー開かる

【各務茂夫】

「企業変革をどう仕掛けるか」やや物騒に聞こえるかもしれないが、これは我々が日頃のコンサルティング業務の中で、常に自問し、悪戦苦闘しながら追求し続けている大命題なのである。

昭和62年12月8日、日本経済新聞社ホールに於いて日本経済新聞社主催のCDI経営戦略セミナー（日経ビジネススクール）を実施した。テーマはまさに「企業変革をどう仕掛けるか」である。セミナーには大手・上場企業の社長室長、経営企画部長を中心とした戦略スタッフ－企業変革の仕掛人－に多数参加していただいた。

セミナーは午前10時から夕方5時までの長時間にわたり、CDIシニアメンバー7名が5つの大きなテーマを分担する形で進行した。「何故、企業変革か？」というイントロダクションに続いて「変革時代の事業戦略立案のポイント」として、リーダー企業の視点とフォロワー企業の視点に大別し、いくつかの事例を踏まえながら戦略立案上の“肝所”を抽出・整理した。次に「事業戦略実施のポイント」として、企業変革を着地点に見据えて、戦略の実施はどういうステップで進められるのか、戦略実施における社長室長・経営企画部長の役割はなにかについて述べ、「全社的企業変革の考え方」ではそれを多角化からの視点にフォーカスしてまとめ上げた。最後に、メリル・リンチ副会長の守屋寿氏を交えた「戦略的M&Aの位置づけ」のパネルディスカッションを行い、M&Aの現状と将来、インベストメント・バンクとコンサルティング・ファームの役割について問題提起を行った。

本セミナーはCDIの考え方、基本的なスタンスを広く、かつ、肉声を通して初めて問う機会となった。我々の仕事の性格からみて、今回のように、How-toではなく“考え方”に力点を置いたテーマ設定では、大変多くの参加者を募るセミナー方式には不向きで、全ての方々に満足していただけるようなものは難しいと当初は心配していた。しかし、結果は予想外に好評であり、また参加者の真剣な姿勢を目の当たりにして「企業変革」という大命題が、社長室長・経営企画部長の肩に重くのしかかっており、企業生き残りの究極的課題として認識されつつあるという我々の実感を更に強めることともなった。

今、日本は、国も企業も人もすべてが自らの「変革」を求めようとしている。それは明治維新のごとき大きな変革であろう。CDIもこの変革の時代に身を置くものとして、更なる研鑽をつまねばならぬと決意を新たにした次第である。

(1988年1月)