



## 会社のクセ

吉越 亘

コーポレートディレクション (CDI) は、今月をもって満一歳を迎えることができました。本当に一年間しか経っていないのか、三年も五年も過ぎたのではないか、という思いがしてなりません。

多くの方々の御支援と御協力により順調なスタートを切ったCDIも、おかげさまでコンサルティング会社として一応の体裁を整えることができ、10人で始めた会社も、12ヶ月後の現在、35人の所帯となりました。

それにしても、ベンチャービジネスを始めるというのは若者のスポーツのような一面がある、というのが実感です。平生のコンサルティング業務および経理・総務業務に加え、スタッフのリクルーティング・教育研修といった人材開発、海外のコンサルティング会社・国内の専門集団との提携、書籍・資料・OA機器等の調達、大波のように押し寄せてきました。なんとかやってこられた原動力は、毎日毎日、長い時間働く“馬力”以外のなにものでもありません。この馬力を支えるのが、“この国をベースとする初めての経営戦略コンサルティング集団を自分達で築く”という船出の精神なのです。

過去一年間をふり返ってみますと、CDI社内各層の仕事ぶりにそれぞれ独自のスタイルやパターンができあがりつつある、あるいは色合いが少しずつその色調を表し、それなりの気質・気風が発色しはじめていると感じます。この個々人の気質・気風がやがて総合されて社風となり、いわゆる企業文化 (Corporate culture) を醸成していくのではないのでしょうか。

今回は、こうした企業文化について考えてみます。

### 会社にはクセがある

---

人間の精神的・身体的資質に関することは、胎児および幼年の時代にほぼその全てが決定されるといわれています。動物実験によりますと、たて縞のみの環境で育つと、よこ縞にはほとんど興味を示さず、逆によこ縞のみの環境で育つとたて縞には反応を示さないことが確かめられています。(小学館『現代の心理学—人間の成長』)

これを企業にあてはめれば、創業の時代の重要性が再認識されます。例えばメーカーの場合、創業期を経て企業がさらに成長していく過程で、開発・生産・販売の各分野が新しい状況に直面するたびに、企業がもついくつものクセの選別と選択が行われ、徐々にある種のクセが濃厚になってきます。つまり、会社のクセができあがるわけです。

いくつかその例を挙げてみましょう。開発型の企業は商売が下手だといわれています。つまり、販売の世界がよく見えない。逆に販売型の企業には全社的な視点が育ちにくい傾向があるようです。また、素材型の企業には市場のニーズがよく見えない。産業財の企業には、消費財の感覚がよくつかめない。鉄鋼会社がエレクトロニクスや新素材の分野に本当に目を向けたのは、ごく最近のことです。巨大単品型の企業は、一般に自分以外のことはなかなか目に入りにくいものです。

このような“会社のクセ”が、他のさまざまな状況とともに渾然となったものが、いわゆる“企業文化”というものだろうと思います。企業指針を新しいものにしたいとすれば、結果として企業文化の刷新を避けて通ることはできません。“会社のクセ”は多かれ少なかれ、“会社のもつべき視点”と“会社のもつべき視野”に関わりをもちますから、新しい視点と広い視野とを持つことなく新しい経営指針が生まれないのは明らかであり、一方、たとえ斬新な経営指針を機関決定したとしても必ずしも行動が伴うとは限りません。

こうみてきますと、よいクセであれ悪いクセであれ、“会社のクセ”をどうmanageするかが、企業指針の立案にとって重要であることがわかります。

## 企業の左脳化トレンド

“会社のクセ”がよくmanageされないと、クセは肥大化し、ゆさぶりをかけたところで微動だにしないモンスターとなってしまいます。官僚化というクセです。「昭和54年2月7日の各紙は、福島市新町の家具店から出火した火事が、三階建てのビル全体に延焼しそうになったとき、緊急出動した消防士たちが火災現場に近い県庁の消火栓から消火用の水をとりようとしたところ、県庁の施設管理課の守衛が出てきて、『上司の許可がないから勝手に水を使ってはならない』といって拒否したという珍事件を一斉に報道した。消防士たちは、その守衛と押し問答の末、県庁の消火栓をあきらめて他の水源をさがしているうちに、火は1,200㎡のビルを全焼して鎮火した。報告を受けた福島市消防本部は、カンカンになって怒って、県庁に対して『いかにお役所仕事とはいえ、あまりに常識はずれだ』と嚴重抗議したという。危急存亡のときにまさかそんなバカなと思われる向きも多いだろうが、実はこの類のことは危機の真最中によく起こるもので、せつかく一生懸命危機に対処しようとしている第一線のひとたちをウンザリさせ、やる気をなくさせてしまうものなのである。」(佐々淳行『危機管理のノウハウ』)

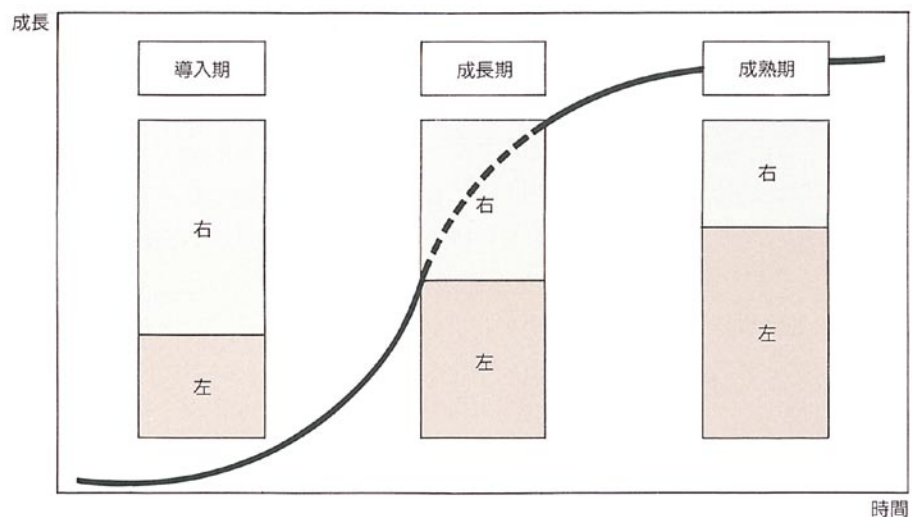
我々第三者の立場をとるコンサルタントにとって上述の事例が看過できないのは、歴史があり名門といわれる企業であれ、時流に乗り高成長を続けている若い企業であれ、こうした官僚化というクセ、あるいはその芽を発見することがしばしば

あるからです。

会社の寿命は30年といわれますが、10年間・20年間の成長期にものみごとに生き残った企業には、成熟の時代が訪れます。これらの企業では、長期経営計画で多角化あるいは変身がメインテーマとして位置づけられます。しかし一般に、この時期つまり成長期後半から成熟期にかけての企業には、官僚化という“会社のクセ”が相当程度浸透していると考えられます。社内では脱本業が高い調子で叫ばれているにもかかわらず、上司の目を気にしてか、新しい分野への異動希望者が出てこないのも、この時期の現象です。（「新規分野希望者は人事部へ直訴せよ—川鉄商事が新制度—」昭和61年12月4日、日経産業新聞）

こうみてきますと、企業のライフサイクル上の位置と“会社のクセ”とはなんらかの相関があるように思われます。我々の体験からこの関係を類推してみますと、創業期すなわち導入期の会社のクセは、号令が即行動となる“カンが働く世界”であり、成長期のそれは、“カンと論理がバランスする世界”であるとみられます。さらに、成長期後半から成熟期の会社のクセは、“理屈と前例主義とが支配する世界”です。すなわち企業のその創業期から成長・成熟に至る過程で、きわめて“右脳”的な行動様式であったものが、徐々にあるいは急速に“左脳”的思考パターンに移行する、一般的なトレンドがあるということが出来ます。この左脳化傾向を図示しますと、下図のようになります。

企業文化の右脳・左脳仮説  
ライフサイクルと左脳化トレンド



右脳文化：創業精神・朝令暮改（カン）

左脳文化：官僚主義・前例主義（理屈）

前にも述べましたように、成長期後半から成熟期にかけての企業指針のメインテーマは、多角化戦略に代表される企業変身です。多角化戦略は、企業変化が最もダイナミックにとり扱われ、経営戦略問題としては難しい点を多く抱えますが、究極の問題は、“左脳文化”の中であって、新規の事業（群）を起業化していく“右脳文化”をどのように育てていくかという点にあります。“左脳文化”と“右脳文化”の正面戦

争が起こります。企業買収戦略で一気につき進んだとしても、“右脳文化”の肥沃な土壌がない限り、買収事業の育成に相当のエネルギーを空費することになります。

### 右脳と左脳のバランスを求めて

変身が期待される成長期後半から成熟期にある企業には、右脳の行動様式がダイナミックにとり入れられなければなりません。また、成長途上にある中堅企業においては、そろそろカンに依存した経営スタイルから一步踏み出して、調査・分析・指針の立案、真に組織で仕事を進めるという経営の刷新、すなわち左脳の思考パターンの導入が必要となることは論を待ちません。左脳richになりすぎていれば右脳型文化の導入、右脳richであれば左脳型思考の導入がなければ企業は後退を余儀なくされます。つまり、右脳的なものと左脳的なもののバランスを求めることが、会社のクセをうまくmanageすることにつながります。

創業者の名前を冠した松下精神・本田イズムが素晴らしいとすれば、悪いクセを除去するのに成功したのではなく、クセが固着する前に新しい戦略展開を行い、新しい世界に自分自身を晒し続けることによって左脳文化が肥大する余地を与えなかった点にあると思います。これら2企業は、右脳的なものと左脳的なものをつねにバランスさせながら、事業を飛躍的に拡大させていったとみることができます。松下電器産業、本田技研工業の会社のクセは、“右脳と左脳をバランスさせるクセ”と言ってさしつかえないでしょう。

ちなみに、本田宗一郎氏が社長であった最後の年（昭和49年）の本田技研の売上高は3,700億円、経常利益は160億円であり、昭和61年の売上高が22,500億円、経常利益は780億円年ですので、12年後の現在、売上高で6.1倍、経常利益で4.9倍の業容になっています。

### Cross-fertilization

企業文化の健全性をつねに保つためには、少しの慢心も油断も許されません。強すぎる右脳的なものは、左脳的なものを手の届かないところへ即座に追いやり、逆に強すぎる左脳文化は右脳的なものを壊滅させてしまいます。では、このバランスをとるために、なにをすればよいのでしょうか。

答えは、右脳文化と左脳文化とが自然にバランスするような新たな試み、すなわち常に新しい世界との遭遇を数多く、いろいろな場面に応じて仕組むことに尽きると思います。左脳的なものの肥大化に対しては右脳的なものの活躍を極大化させるような試み、一方、右脳的なものの独走には左脳文化を活性化させる仕掛けが必要です。両者とも新しい世界・異文化との遭遇を、真正面から、本格的に行うことを意味します。ここで言うのは、文化的許容量を縮小して均衡を図るのではなく、あえて異文化・異端を社内にとりこむことによって文化的許容量を増大する方向で文化的均衡を図る基本姿勢が重要だということです。

異質なものと交流し、触発されること（Cross-fertilization）は、企業文化の発展にとってきわめて重要なことです。また、これ以外にはなかなか有効な方法論が成立

しないのではないかと考えます。

以上述べてまいりました、官僚化というクセ・右脳的なものの独走・左脳化トレンドという会社のクセと泥まみれになって闘うのが、企業指針の立案・実施をサポートする我々第三者の使命ではないかと思っている次第です。

(1987年1月)

## TOPICS

### 第1回国際合同会議開かる

【澤田宏之】

第1回国際合同会議が、1986年10月24日から4日間、米国San Diego郊外のリゾート地、La Costaにおいて開催された。

会議にはCDIをはじめ、米欧豪の有力コンサルティング会社Alliance Consulting Group, Cresap, McCormick and Paget (CMP), TELESIS U.S.A., TELESIS Europe, PCEK以上6社が参加し、相互理解と国際協力に向けて積極的な意見交換が行われた。

会議では、各コンサルティング会社の活動概要の紹介を皮切りに、各国の最先端分野における実例を踏まえた経営戦略の立案および実施面での研究成果が発表された。

CDIからは、吉越がCDI設立の背景と企業指針および活動状況について説明を行い、岸本が独立系コンサルティング会社による新しい国際ネットワーク構築へ向けてのビジョンの提示と、相互協力への呼びかけを行った。また続いて行われた研究発表では、澤田が日本の金融市場自由化における事業再編の方向性と戦略枠組について発表を行った。

4日間の会議を通じ、各コンサルティング会社のトップから、日本で初めての経営戦略専門集団であるCDI設立への賞賛と、CDIが提唱するネットワーク構想への期待が述べられ、同時に相互提携による国際ネットワーク構築へ向けて、基本的合意が形成された。

後日、12月15日付の日本経済新聞において、日米仏豪の有力コンサルティング会社6社の提携による世界初の経営戦略コンサルティング連合の記事が報じられたが、この連合成立の背景には、CDIが第1回国際合同会議を通じて得た各国からの厚い信頼があったことはいうまでもない。

(1987年1月)