



## やる気の“含み”

吉越 亘

コーポレートディレクション (CDI) の第一回決算事務を終え、ほっと一息ついたところです。コンサルティング活動は順調で少々忙しすぎるほどでした。海外のコンサルティング会社との連合 (federation) のほか、国内では経営情報システム・TQC・M&A・マーケティング・フィナンシャルサービス等、経営戦略を囲む諸分野との提携と新分野開発を通じた、新たな世界との遭遇・接触による Cross-fertilization (異質なものと交流し、触発されること) を数多く体験いたしました。こうした活動が、徐々に実際のコンサルティング活動に実を結びつつあり、これらをベースとして、今後ますます CDIらしさを追求していきたいと考えています。

一方、創業の年ということで出費も多く、また、11月にスペースの拡張などもありましたが、何とか利益を出すことができました。結果として初年度からタックス・ペイヤーとなり、わずかばかりの配当もいたしました。

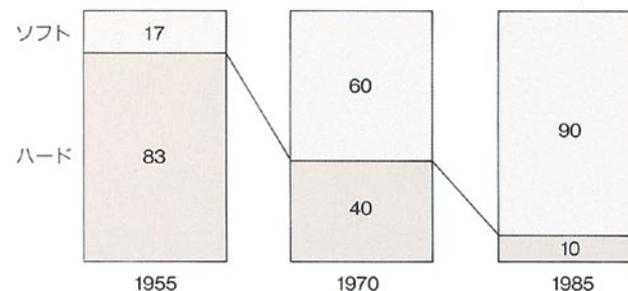
このような決算書に表われる、あるいは、表出しない諸々の成果は、経営戦略コンサルティングの経験を持つ15名のスタッフの気合いの入った日々の活動と、それに巻き込まれて夜を日につぐ仕事ぶりを発揮してくれた新規参加組の活躍の結果であると思います。少々シンドイこともあるわけですが、これと引き換えに自分たちでやれるという“自由”が成果を生んだのだと思います。一口で言えば、“やる気”の賜物です。

今回はこうした invisible/intangible な要因である、人の“やる気”の問題について考えてみます。

### ソフト化経済とは People Business である

経済社会の量的充足・量的成熟が指摘され、ソフト化経済への移行が言われはじめて数年を経ています。サービス業を中心とする第一次産業の興隆、また第二次産業の成長をリードしているエレクトロニクス業界ですら、ソフトウェアの構成率がますます高まっており、いわゆる2.5次産業化しているのが実態です。参考までに米国エレクトロニクス業界のハードウェアとソフトウェア付加価値構成の推移を見ても次の通りです。

エレクトロニクス業界の付加価値構成(%)の推移(米国)



出所：Datamation

消費者ニーズの多様化、余暇時間の増大、女性の社会進出、ライフスタイルの変化といった社会的構造の変化を加味して考えますと、第三次産業はもちろんのこと第二次産業においても、“ソフト的要素”が事業競争力を形成するうえでますます重要性を帯びてくるのは確かなことです。

このような変化をタイルというあまり目立たない建設資材を例に、もう少し具体的に説明します。タイルの用途は、従来、風呂・トイレ用が圧倒的に多かったのですが、昨今では、玄関・外壁・門扉、あるいは居間にまで利用されていますし、公共的なセクターでは、街路・広場にまで進出しています。もちろん、これにともなって一枚一枚のタイルの付加価値が増大しているのは当然です。そして忘れてならないのは、これを promote しているのがインテリアデザイナー・建築設計デザイナー集団といった、いわばソフトを売る人々だと言うことです。

では、ソフト化経済における事業の競争力とは何かを考えてみましょう。まず、市場あるいは市場ニーズをいろいろな切り口で細分化(セグメンテーション)し、セグメントごとに(全く)異なる市場の要望を見つけることが出発点となります。次に、この要望を満たすもの(モノ/サービス)が、本格的に何かを掘り下げ、商品として体系化します。最後に、この商品を細分化したターゲットごとにどのように提案するかを考え、かつ、供給側のトータルコストを低減させてゆくメカニズムを構築することが必要となります。このことから、ハード経済とソフト経済における事業競争力の本質的差異は(1)キメ細かさ、(2)提案力、という2点であることが、お分かりいただけると思います。

ソフト化経済の競争力を支えるのは、前述のデザイナー集団のように、市場ニーズをキメ細かく拾い上げ、各々の市場に対する提案を確実にやっていく“人材”です。今後は、事業が生み出す総付加価値に人材投資の占める構成比が、ますます高くなり、People Business化してゆくこととなります。製造業であれ、サービス産業であれ、People Businessとしての特徴がますます色濃くなりますので、ソフト化経済の本質はPeople Businessの時代という認識を持つべきだと思います。

### 含み資産としての“やる気”

経済の動きの趨勢としてソフト化がいわれ、その特徴はPeople Businessである

と申しあげました。そうしますと、これからの企業経済は“人”にかかわる部分、つまり、人の“やる気”のmanagementがますます重要になってくると考えられます。しかし人の“やる気”には、水面下に沈みやすい性質があります。「当社の社員は、何か言うと、やれない理由とか、できない理由ばかりを探してくる。よい会社になるのは、なかなか難しいものです。」これは、多くの経営者が異口同音に言うことではないでしょうか。一方、人の“やる気”は水面下ばかりにあるわけではありません。銀行などでは、支店の業績は、支店長の力量でずいぶん違うものだといわれます。また、技術研究所に少数のスーパースターがいて、周囲の研究員達の競争心を刺激するため全体のレベルが上がるとも聞いています。ところが、これでは“やる気”がmanageされているとは言えません。異能の存在も確かに重要かもしれませんが、もっと大切なのは、企業全体が“やる気”になることなのです。

「例えば、社長が交替しただけで、製品も同じ、販売先も同じ、工場も同じでありながら、3年で売上高が倍増した会社があるし、同じく倒産した会社もある。」(日下公人『ソフト経済学』)新社長の登場を例にとると、役員が昇格する場合と、M&Aの結果、部外者がその任に当たる場合とがあります。我々の経験から、新社長のリーダーシップによる“やる気”のmanagementの成功例を見ますと、そのいずれの場合でも、新しい企業指針づくりに多くの人々の参加を求め、経営マインドをシェアしたことが成功の要因だったようです。指針づくりへの参加が、ボーナスでも地位でもない、経営マインドの共有を実感させ、“やる気”にさせた原動力であったと思います。そしてその後も好業績を達成できるのは、よりよい戦術が再度戦略レベルにまでフィード・バックされた結果ではないかと思えます。この新しい企業指針は、従来の固着した開発—製造—営業の諸関係を断ち切り、広い視野と新しい視点を導入した結果、人々の共感を引き起こすに足る内容であったことは言うまでもありません。

この一連のプロセスで、私ども第三者が極めて驚いたことは、人の“やる気”には、こんなに大きな“含み”があったのか、こんなに素晴らしい資産があったのかということです。前社長時代には実現できずに終わった“やる気の含み”を、新社長は、新しい戦略を持ち込むことによって見事に実現させたのです。

「我社の社員は真面目である。例えば、納期は絶対に守ります。」というのはいくくの方々からよくお聞きします。しかし、もしこうした真面目な方々の士気に係わる部分に淀みを見たとすれば、売上拡大型のガンバリズムでは対処しきれない何か潜んでいるものと思わなければなりません。まず、戦略を徹底的に1つ1つ再チェックすることです。Business Economics (事業の経済性)の基本にまで立ち返ることです。環境の変化に適合していない部分はどこかで見出せるはずで、個々の社員がどんなに立派でも、戦略レベルでミス・リードがあれば、人はやる気の“含み”の部分までは、そう易々と吐き出してくれるものではありません。やる気のmanagementは、経営者と個々の社員とが、企業指針を共有しあうことで実現するのです。

活性化という極めて曖昧な言葉が使われ始めて、2~3年経ちます。英語にしにくいこの言葉の意味は、(1)やる気の“含み”が実現しているのに、もっとやる気を

求める経営者の無いものねだり、あるいは(2)自分のミス・リードに気づかぬ経営者がミス・リードであれば実現できるはずのないやる気の“含み”を実現しようとするカラ回り、と言ったら言い過ぎでしょうか。

### People Businessのグッド・サイクル

---

企業指針を共有しあうことが出発点であるとすれば、やる気の“含み”を恒常的に実現していく内部システム(永久サイクル)は何かについて、次に考えてみます。内部システムの主な構成要素は、ハード経済では、製造設備を中心とした生産力とその運営力ですが、ソフト化時代のPeople Businessでは、人が人を育てる人材創造力に重きが置かれます。人が人を育てていくサイクルを構築する、すなわち、先輩が後輩をそだてていくシステムを、サイクリックに定着させる必要があります。

ある人生の先輩が学生の就職について、「よい社長よりも、よい部長よりも、よい係長や課長がいる会社を選べ。」と述べています。大変含蓄に富んだ言葉だと思います。つまり、新入社員からみれば、全く会う機会がない社長より、めったに会わない部長より、毎日毎日接触する係長あるいは課長が、本人に最も大きな影響を与えるとみるからです。私的な経験からいえば、社会に出て(つまり会社に入って)最初の1,000日が勝負です。社会人としての教育のCritical Periodは、最初の3年間だと思います。

このことは、“やる気”のmanagementの観点に立てば、ライン部門・スタッフ部門を問わず、経営指針と行動指針を両輪とする企業指針の共有化が現場の課長レベルにまでキッチリ徹底していなければならないことを意味します。企業行動の洞察と、市場を見る目を養うことの重要性に気づくことが、上述の永久サイクルを築くスタートポイントになります。日常業務のスキル向上もさることながら、これなくして真に人が人を育てるサイクルは構築できません。

以上述べてまいりました通り、企業指針の立案作業に参加することこそ人の“やる気”のmanagementの現実的な方法論であり、これをあるタイム・スパンで見直していくことが、やる気の“含み”を恒常的に実現していく有力な内部システムを築くことになると思います。さらに、経済のソフト化の特徴がPeople Businessであることから、これはより一層強調されてしかるべきであると考え次第です。

(1987年4月)

## TOPICS

## 寄稿 企業指針と情報システム

【佐伯 穰二】

CDIとの数多くのジョイント・プロジェクトの経験から、インフォメックスが担当する企業指針策定における情報システムの位置づけ、情報システムの意味について考えてみます。

一般に、人間の思考パターンは旧来からの惰性で動きがちであり、新しい体制に馴染むのに相当の期間を要するのが普通です。変身を望む企業が、変身のために新たに策定した企業指針を、組織のすみずみにまで浸透させることは、現実にはなかなか容易なことではありません。

そこで、経営指針を実行に移すために私たちが見直しを行うのは、組織内の情報システムです。戦略的に価値のある情報をシステムティックに得ることは、変化に対する対応力強化の観点から企業の競争力を構成する一要素となりますし、明確な目的をもった良質かつタイムリーな情報は、日常活動における意志決定の流れとその判断基準を自ずと変化させ、組織における戦略的役割を認識するための大きな手だてとなります。

では具体的にどうするかというと、まず、企業をとりまく情報の価値を、経営方針の策定／実行という視点で再評価します。そして戦略上、組織の各レベルでどのような意志決定が行われなければならないか、またその意志決定にどのような情報が必要となるかを考察し、その結果に基づいて、目的に沿った情報の収集／分析／報告のプロセスを、新たに、あるいは過去のベースの上に作り上げます。これらは、地味で、深い洞察が必要とされる仕事であり、ときには組織内の人のつながりにまで心をくだかなければならないものです。しかし、情報システムの変革を同時並行的に進めることにより、企業指針の浸透をきわめて効率よく図ることができるのです。

コンピュータや通信技術の急速な進歩により、情報を処理するための方法論(How)は大きな発展を遂げてきましたが、一方、得られる情報の利用目的や有用性、すなわち情報の意味論(What)はともすればおろそかになりがちです。

インフォメックスは、この分野における地道な研究を、今後も着実に積み上げていきたいと考えています。

(1987年4月)