



## 偶然の経営

吉越 亘

人間の成長つまり一個の人格の形成のプロセスにおいて、人間は、自ら人生を切り拓くことよりも“偶然”との遭遇の中で喜び、悩み、考え、選択を行うことの方が圧倒的に多いのではないかと思います。友人を持ち、友人の友人に出会い、先生の教えをうけ、自然の偉大さに触れ、一冊の書物に感動し、等々過去の人生を省みると何と“偶然なこと”が多いことでしょう。

自分達のコンサルティング会社をつくり、八回目の四半期を迎える現在、短いとも長いとも思える時間の経過をふりかえると、人格の形成も、“法”人格の形成も“偶然”という点では、両者のあまりの類似性に驚愕せざるを得ません。私共のコンサルティング活動に合流してくれている個々のメンバーとの出会いは“偶然”でした。また、顧客たる依頼主との関係も“偶然”出来上がったという事例の方が、とても多いような気がします。

私共のようなコンサルティング事業は、無形物販売（レビット「マーケティング・イマジネーション」）の典型的な例ではないかと思います。無形物の（受動的）販売が故に、偶然ということが強く感じられるのかもしれませんが。偶然をうまく経営していかぬ限り、つまり前述したように“偶然”が支配する人材の採用・売上の増進の両面でうまく経営していかぬ限り、“法”人格を立派に形成していくことは難しくなります。

今回は、企業が生成・展開していく過程での“偶然”という問題と、“戦略”的経営との関係について考えてみたいと思います。

### 偶然が訪れぬ企業はない

企業にとって、訪れてくる偶然にはピンからキリまでであると思います。小さな偶然とは、思いもよらぬ方面から商売が舞い込んだり、入社希望者が飛び込んできたり、一方、大きな偶然とは、商売が大規模商談であったり、商品開発の貴重な情報・願ってもないM&A案件であったりします。こうした外部からの偶然はよくおこることです。偶然をものにできるか、できないかは企業の対応如何にかかわります。企業の対応としては、例えば偶然への応答のスピードが早い企業と遅い企業の二種類が

あります。我々の体験で申し上げますと、ヨーロッパのある企業が日本市場でのパートナーを探していた際、パートナーになって欲しいという提案に対して、YesかNoかの意思決定が早い企業と何時まで待っても答えがまとまらない企業の二タイプがありました。

買い手企業としてM&Aを実行している企業をみてみますと、本体事業の戦略であれ多角化の戦略であれ、平生から実によく戦略オプションを検討している様子を知ることが出来ます。一方、社外からのインパクトが引き金となり、悠然と多角化の進路をはじめて議論し始める企業もあります。要するに、準備があれば即座に意思決定ができますし、準備がなければ、なかなか意思決定ができないという単純明快な事実気がつきます。

また、偶然には個々の企業に無差別に起こる偶然もあります。例えば、昨今の金融情勢に、金利あるいは為替の変動があり、こうした基本的な経済要因の変動は、金融会社は勿論のこと、一般の事業会社もふくめ、誰にでも突然飛び込んでくる大きな偶然とみることが出来ます。この大きな偶然にうまく対応できるかどうかで、金融機関・企業も資金効率の良し悪しの二つのタイプに分かれます。資金運用の成績を向上させるためには、スキル・ノウハウの面および意思決定の機構の面等、とり組みの基本的枠組、すなわち、準備が必要になると思います。

同一市場における企業間競争・業界間の消滅・M&Aの活発化等の企業をとりかこむ環境の大きな変化が進行する中において、企業に訪れてくる偶然の内容と数は、増大の一途であり、消して減少の方向ではありません。大きな企業であれ、小さな企業であれ、偶然が訪れぬ企業はないという思いは、ますます深まるばかりです。

### Prepared mind (心の準備)

企業に訪れてくる偶然をものにできるか、できないかという点をもっと掘り下げて考えてみますと、前述のM&Aの買い手企業の例のように、“心の準備”という問題が大きく浮上してくると思います。我社の本体事業をどのようにすれば競争力がもつつくのか。こうした戦略立案という“心の準備”を平生から十分なものにしておかぬ限り、偶然をうまく利用することはできません。

経営の多角化の問題を考えたことがあります。いろいろな企業の多角化の軌跡を研究してみましたが、本体事業の成長期に多角化の準備をはじめた企業は、大きな成功を勝ち得ている例が多いように思います。一方、本体事業の成長の限界、つまり、成熟期に多角化に着手した企業は、すぐ大きな壁にぶちあたり、本業推進と多角化展開との路線論争になりがちです。昨今の鉄鋼業の多角化のスピード・アップをみてみますと、短・中期の成功には限界があり、中・長期のタイム・スパンでものを考えていかねばならないという感想をもちます。強固な決意で、多角化の準備をはじめたとみるのが妥当かと思えます。

準備のための時間とコストは、十分かけるべきで、心の準備があつてはじめて、小さな偶然は勿論のこと、大きな偶然に対しても、即座に正しい意思決定ができると思います。心の準備とは、精緻華麗な経営計画ではなく、社内でたたきぬかれた戦略

の枠組にもとづく、企業指針 (Corporate Direction) のイマジネーションのようなものです。

科学・技術の独創の分野、例えば、電気生理現象の発見 (ガルバーニ)・ジュラルミンの発明 (ウィルム研究所) 等の発明・発見の問題に目を転じてみます。偶然に経験したことを、決して見逃さず、極めてクリエイティブに必然化し、その再現性を追求したことが、その後の大発明・大発見につながったという数々の事情が論じられています。(市川亀久彌「創造工学」) こうした創造的活動における偶然性の問題について、独創的な細菌学者として有名なパスツールは、「偶然は、それを利用する用意の十分ある者のみを助ける」とかねがね指摘していたようです。(タトン「発見はいかにして行われるか」)

このように、科学・技術の独創における偶然性の果たす役割を併せて考えてみますと、企業経営における偶然性の問題がよりよく理解できるように思います。経営における Prepared mind のもつ意味の重要性に気づくことと思います。

### 偶然の経営の条件

重厚長大型の企業であれば、一時の決断は事業の骨格を決定し、その後日々の小さな決断 - 生産効率の改善、マーケティング手法の改善等に関する相対比較的には小さな決断がこれにつづくわけです。一方、軽薄短小ソフト型の企業の場合は、それこそ毎日の判断の積み上げで、勝率を稼いでいくといった事業特性があるように思います。こうした、経営上の決断と、訪れてくる“偶然なこと”をどのようにうまく結びつけていくかが、偶然の経営の課題ということができると思います。

偶然の経営を成功に導く第一の条件は、前述いたしました Prepared mind をもつということです。戦略的マインドの準備なきところに成功はありません。第二の条件は、事業の論理に忠実に生きることではないかと思えます。事業の論理とは、市場側の論理と供給側の論理の素晴らしい相互作用 (interaction) の中から生まれるものですから、供給側の論理だけで押し通すと必ず市場から強烈なシッペ返しをうけることになります。

事業の論理に忠実に生きるとは、並大抵なことではありません。経営のハードウェア、すなわち戦略の面でみてみますと、トップシェア企業はボリューム・ゾーンの価値基準でスペシャリティ・ゾーンに攻め入ろうとしがちですし、劣位企業は戦力を集中するタイミングをとらえるのが苦手なようです。市場側の論理とよく interact したかたちで、自分自身、すなわち、供給側の論理をつくり直していくという柔軟性をもたぬ限り、訪れてくる偶然は例外として目に映りがちで、たとえ目にとまったとしてもそれに対する正しい判断・決断はできません。一方、経営のソフトウェア、例えば人事をみてみますと、出向人事ほど事業の論理に忠実に生きることが妨害するものはないと思っています。出向後3~4年を経ますと、こころの準備は登頂への意欲よりもベースキャンプへの安着に向かいます。事業の論理に忠実に生き、かつ“偶然なこと”も何とかものにしていこうという姿勢とは程遠いものとなってしまいます。

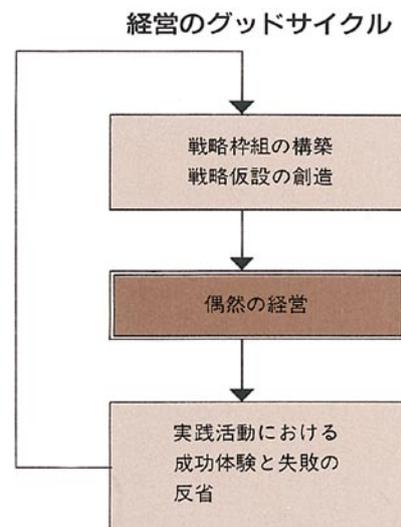
このようにみてまいりますと、偶然の経営の成功条件とは、

- ・ 戦略的なPrepared mindをもつこと
- ・ 事業の論理に忠実に生きること

の両者をワンセットでもつことに他ならず、これが社内の各層に定着すれば、偶然をものにする可能性が飛躍的に高まるものと考えております。

### 経営のグッドサイクルを目指して

戦略枠組がしっかり構築されており、かつ“偶然の経営”が明確な意思をもって実践されているならば、日々の事業活動における成功の体験・失敗の反省が更なる戦略仮説の創造、すなわち、戦略枠組の再構築につながり、事業環境の変化に見事に適応しうる企業をつくり上げることができると思います。これは、経営のグッドサイクルということができ、図示すれば次のようになります。



以上、偶然なことをも見事にものにしていく、偶然の経営のアウトラインをご説明してまいりました。第三者のコンサルタントとして外部から企業活動を観察していますと、外部から訪れてくる偶然、あるいは、社員の頭に突如として浮んでくる偶然をうまくものにしていと思われる企業もあれば、もっと戦略の感度を高めたほうがよいのではないと思われる企業とさまざまです。偶然を再現性のある必然としていくために、第三者として経営のグッドサイクルの提案・定着をサポートしていくこと、このことこそ我々に期待される役割ではないかと考える次第です。

(1987年10月)

## TOPICS

## 学生リクルーティング市場

【富山和彦】

'88年の学生リクルーティングも終盤をむかえ、CDIにも「経営戦略コンサルティング・セミナー」や会社訪問等を通じて、数百件に及ぶ問い合わせと、百をはるかに超える数の応募がよせられた。そして連日、学生とCDIとの間で相互のIdentityの合一性を見極めるべく、厳しく熱いやりとりが交わされた。

今年のリクルーティングを通じて明確に感じとれるのは、CDIを訪ねてくる多くの学生が、組織体としての「会社」を選ぼうとしているのではなく、独立した一人の人間として自分自身の能力を最大限に開発・育成できる「場」を必死に探し求めていることである。この傾向は、従来最も保守的と言われてきた所謂一流校のしかも一流学部・学科の学生においてむしろ強く、「学生リクルーティング市場」における一つの大きな流れとなりつつあるようにみえる。

「場」を求めている学生にとっては、会社の規模とか、業績、歴史といった事柄は二義的なものでしかない。彼(女)らが感性のアンテナを目一杯ひろげて見極めようとしているのは、自分自身の成長を大きく規定する事になる現実的存在としての仕事(Profession)であり、仲間(Company)なのである。

設立わずか2年目のCDIにこれだけ多くの、かつ優秀な学生が興味を示し、しかも熱烈なラブコールを送ってくる背景には、CDIがナショナル・フラッグの経営戦略コンサルタント集団として追求している日本的な意味におけるプロフェッショナル・ユニオンの方向性が、多少なりとも彼(女)らの求めているものと一致していた事があるように思う。

「市場」の追い風とリクルーティング活動も2年目になったという事もあって、今年度のリクルーティングは比較的順調に推移した。しかし、リクルーティング市場の激しく大きな変化を目のあたりにして、CDIが今後も「市場」に適応すべく「進化」しつづける事の必要性を感じずにいられない。より多様な、幅広い人材が自らを高める「場」を求めてCDIの門をたたいてくる状況において、受け入れる側も真の意味での「器」の大きさをどこまで大きいものにできるか。それが、今後のCDIの成長を大きく規定するとともに、今の時代の「市場の声」に応える使命でもあるように思われるのである。

(1987年10月)